

## Trabajo Final de Grado

### PLAN DE MARKETING ANUAL

Sucursal Núñez: VETERINARIA ALEM PET SHOP

**Carrera:** Licenciatura en Comercialización.

**Empresa:** Veterinaria Alem Pet Shop.

**C.A.E:** Andrea Varas - Lic. Anahí Martínez

**Autora:** Cristina Ussher



## FICHA BIBLIOGRÁFICA

DATOS DEL ALUMNO	
Apellido y Nombre	Ussher, Cristina
Carrera	Licenciatura en Comercialización
Legajo	MKT 790

DATOS DE LA EMPRESA	
Empresa	Veterinaria Alem Pet Shop
Rubro	Veterinaria – Pet Shop
Síntesis	<p>Veterinaria ALEM PET SHOP, es una pequeña empresa.</p> <p>Administrada: por la familia desde sus inicios.</p> <p>Comercializa: alimentos, accesorios, medicinas y químicos para mascotas. Ofrece los servicios básicos de atención a la mascota.</p> <p>Posee relaciones comerciales con criaderos de mascotas del país.</p> <p>Sucursales: 10</p> <p>Mercados atendidos: Córdoba, Mendoza, Buenos Aires.</p>
Situación actual	Sucursal Núñez sufre importante descenso en su facturación – tercer trimestre del año 2005.

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	
Propuesta	Elaborar un <i>Plan de Marketing</i> anual para el año 2008 con el objetivo de aumentar el volumen de facturación de la sucursal Núñez.

Índice de contenido	Pág.
FICHA BIBLIOGRÁFICA .....	1
INTRODUCCIÓN .....	6
Objetivo General del trabajo .....	6
Objetivos Específicos del trabajo .....	7
MARCO TEÓRICO .....	8
METODOLOGÍA .....	14
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
ANÁLISIS DEL NEGOCIO .....	16
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	18
Historia .....	18
Organigrama .....	18
Objetivo General .....	20
Objetivos específicos.....	20
Misión .....	22
Visión.....	22
Misión propuesta .....	22
PRODUCTO .....	23
Definición de producto.....	23
Clasificación de producto.....	23
Ciclo de vida del producto.....	24
Mezcla de productos .....	25
Líneas de Productos.....	26
Atributos del producto.....	28
Estrategia de Producto .....	31
POLÍTICA DE PRECIOS .....	32
Fijación de precio por temporada .....	32
Estrategia de precio .....	33
Punto de equilibrio.....	33
Supuestos sobre elasticidad .....	33
Precio del producto en comparación con la competencia.....	34
Formas de pago .....	34
DISTRIBUCIÓN .....	35
Ubicación geográfica .....	35
Funciones logísticas.....	35
Lay Out de la sucursal.....	36
Atmósfera de la sucursal .....	36
Canal de distribución .....	38
Sistema Coordinado de Distribución .....	38
Motivación de los miembros del canal .....	39
Expansión Local.....	39
Expansión Internacional .....	39
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN .....	41
En Medios Impresos.....	41
En Medios de Difusión.....	42
En Medios de Exhibición .....	43
Alianzas estratégicas.....	43

Promociones realizadas .....	44
Gráficas publicadas en la página Web y en la revista .....	45
Presupuesto de marketing .....	46
<b>MERCADO META DE CONSUMIDORES .....</b>	<b>47</b>
Descripción de los segmentos .....	47
Proceso de compra del consumidor .....	49
Modelo de toma de decisión del consumidor .....	50
<b>MEDICIÓN DE LA DEMANDA .....</b>	<b>51</b>
Tamaño del sector .....	51
<b>ANÁLISIS DE VENTAS .....</b>	<b>54</b>
Estacionalidad: de las líneas comercializadas .....	55
Estimación de la demanda futura .....	57

## ANÁLISIS EXTERNO

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>59</b>
A. ANÁLISIS DEL CONTEXTO: modelo de análisis .....	60
VARIABLES INTERNACIONALES .....	60
VARIABLES NACIONALES .....	65
VARIABLES LOCALES .....	71
B. ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	74
Variable: Balanceados Nacionales vs. Internacionales .....	74
Variable: Market Share bolsillo / NSE .....	75
C. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	76
Sector .....	76
Competidores directos .....	76
Competidores Sustitutos .....	76
Aspectos a destacar de la competencia .....	80
<b>ANÁLISIS F.O.D.A .....</b>	<b>82</b>
Oportunidades .....	83
Amenazas .....	83
Fortalezas .....	84
Debilidades .....	84
<b>BALANCE DE FUERZAS .....</b>	<b>86</b>

## PLAN DE MARKETING

<b>OBJETIVOS DEL PLAN .....</b>	<b>88</b>
Objetivos de ventas .....	88
Objetivos de marketing .....	88
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>91</b>
▪ Fortaleza o defensa de posición .....	91
▪ Expansión de mercado .....	91
Planteamiento estratégico .....	92
<b>PROGRAMAS .....</b>	<b>93</b>
N° 1: MASCOTA GLAM .....	93
N° 2: RENOVACIÓN PORTAL WEB .....	97
N° 3: REGALOS MARGOFF .....	100
N° 4: FASHION PET DAY .....	102
N° 5: PATROCINIO .....	104

N° 6: PARA TU MASCOTA: LINEA DEPORTIVA VITNIK .....	106
N° 7: PARA TU MASCOTA: POLIZA MAPFRE .....	108
N° 8: RENOVACIÓN DE LA SUCURSAL.....	110
FLUJO DE FONDOS .....	115
CONCLUSIONES.....	116
Recomendaciones.....	117
ANEXOS.....	119
N° 1: Guía de Pautas .....	119
N° 2: Entrevistas .....	120
N° 3: Manual: Póliza para mascotas caninas - MAPFRE .....	138

Índice de figuras, fotografías y gráficos	Pág.
---	------

Figura 1: Planeación científica de marketing.....	9
Figura 2: La orientación del marketing relacional .....	13
Figura 3: Ficha técnica de la investigación .....	15
Figura 4: Organigrama Veterinaria ALEM PET SHOP.....	19
Figura 5: Líneas de productos con su respectiva profundidad. ....	25
Figura 6: Matriz desempeño versus importancia .....	30
Figura 7: Porcentajes promedio de Suc. Núñez, de las 3 formas de pago, con respecto a la facturación mensual. ....	34
Figura 8: Croquis de la distribución de la sucursal Núñez, planta alta y planta baja. ....	37
Figura 9: Variables de Segmentación Psicográfica para los segmentos identificados: Glamorosos y Cautelosos. ....	48
Figura 10: Modelo de Toma de Decisión del Consumidor, según Javier Alfonso Rivas. ....	50
Figura 11: -1° parte- Tamaño del sector. ....	51
Figura 12: -2° parte- Tamaño de Sector. ....	52
Figura 13: Comparación entre facturación promedio mensual de Veterinaria ALEM PET SHOP con la del Sector.....	52
Figura 14: Análisis del contexto de acuerdo a variables locales, nacionales e internacionales.....	60
Figura 15: Resultado del Índice de Nivel Socio Económico 2002.....	65
Figura 16: Gasto promedio mensual de acuerdo al Nivel Socio Económico. ....	66
Figura 17: Comparación trimestral de los años 2004 y 2005 entre los índices de empleo y desempleo de la provincia de Córdoba .....	71
Figura 18: Probabilidad para cada uno de los escenarios sobre la variable de estudio: balanceados nacionales vs. Internacionales. ....	74
Figura 19: Probabilidad para cada uno de los escenarios sobre la variable de estudio: market share bolsillo vs. NSE. ....	75
Figura 20: Calificación para cada uno de las 5 Fuerzas del Sector. ....	77
Figura 21: Cuadro comparativo de Suc. Núñez con la competencia - continúa en la página siguiente. .78	
Figura 22: Continuación de la figura 21 .....	79
Figura 23: Cuadro de variables internas y externas de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. ....	82
Figura 24: Balance de Fuerzas. ....	86
Figura 25: Estructura del planeamiento estratégico para la suc. Núñez. ....	92
Figura 26: Precio del dúo de servicio del programa Mascota GLAM.....	96
Figura 27: Croquis de la nueva distribución suc. Núñez, planta alta y planta baja. ....	111
Figura 28: Cronograma de desarrollo del Plan de Marketing con desglose de las tareas de cada programa. ....	113
Figura 29: Presupuesto total del plan de marketing.....	114

Figura 30: Flujo de Fondos Proyectados .....	115
Fotografías 1: Portal Veterinaria ALEM PET SHOP .....	42
Fotografías 2: Promociones gráficas publicadas en la página Web: <a href="http://www.veterinariaalem.com">www.veterinariaalem.com</a> .....	44
Fotografías 3: Tarjeta del club de la mascota. ....	45
Fotografías 4: Promoción gráfica para el día del niño, publicadas en la página Web.....	45
Fotografías 5: Cupón para participar del sorteo realizado para el Día del niño. ....	46
Gráfico 1: Participación de mercado de la Suc. Núñez. ....	53
Gráfico 2: Evolución de Facturación – Suc. Núñez- 2003 al 2005.....	54
Gráfico 3: Comparación de la facturación de los años 2003-2004-2005.....	55
Gráfico 4: Evolución facturación 2004-2005.....	56
Gráfico 5: Tendencia de la facturación Suc. ALEM .....	57
Gráfico 6: Categoría de tipo de alimentos balanceados. ....	66

## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del trabajo final de grado, se realizará un plan de marketing para una de las sucursales de la cadena de Veterinarias ALEM PET SHOP: sucursal Núñez.

Veterinaria ALEM PET SHOP es una pequeña empresa cordobesa con administración familiar que comercializa alimentos, accesorios, medicinas y químicos para mascotas. También ofrece servicios básicos de veterinaria y posee firmes relaciones comerciales con criaderos de mascotas del país.

La empresa ha mantenido una posición firme en el sector cordobés durante más de 50 años, y en el segundo semestre del año 2004 comenzó a tener presencia en la provincia de Mendoza. A pesar de la experiencia adquirida y de haber demostrado ser un negocio rentable, la empresa se encuentra en un contexto de máxima prestación de servicios y competitividad; contexto que obliga a las empresas del sector a estar permanentemente innovando para poder mantenerse en el mercado.

Debido a dicha exigencia, desde 1990, la gerencia de la empresa toma la decisión de ampliar e innovar en los servicios de veterinaria. Para lograr esto, establecieron como objetivo primordial posicionarse en la mente de los dueños de los animales como *"la boutique"* para sus mascotas. Concepto de negocio instalado en estados americanos, países europeos y asiáticos pero no desarrollado hasta ese momento en Argentina. Este nuevo concepto de boutique (pet shop) está ideado específicamente para el cuidado y la belleza estética de las mascotas.

A pesar de que la empresa siempre ha tenido bien definido hacia donde ir y qué posición lograr dentro de la industria de veterinarias, no tiene establecida una planificación a corto ni a largo plazo para lograr dicho objetivo.

La escasa planificación de sus acciones comerciales, sumada a la poca vigilancia de los factores cambiantes del sector, hizo que durante el segundo semestre del 2005 la gerencia encontrará un descenso importante de las ventas en una de las seis sucursales de la cadena de veterinarias ALEM: suc. Núñez.

Luego de mantener una entrevista con el Director General de la Veterinaria ALEM PET SHOP y de considerar la necesidad de remontar las ventas de la sucursal anteriormente mencionada, se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General del trabajo**

Desarrollar un plan de marketing para mejorar la situación comercial de la suc. Núñez, en la ciudad de Córdoba, para el año 2008.

### **Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis de la situación interna de la suc. Núñez.
- Conocer las principales características de los clientes de la sucursal en estudio.
- Identificar nuevas tendencias desarrolladas en países extranjeros.
- Analizar el contexto en el que se desenvuelve la sucursal.
- Presentar un diagnóstico tanto del análisis interno y externo de la sucursal.
- Formular objetivos, estrategias y programas con sus respectivos presupuestos y tiempos de ejecución.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, el desarrollo del trabajo se estructura en dos fases; la primera consta de un profundo *análisis del negocio* en donde se realiza un exhaustivo análisis del mercado (clientes, competidores, y ambiente externo), así como también un análisis de la empresa para poder identificar posibles problemas y oportunidades que se presenten. Dicho análisis proporciona las pautas necesarias para realizar la segunda fase: el *plan de marketing* propiamente dicho; en donde se asignan objetivos, acciones de marketing y se determina un presupuesto y calendario de las actividades sugeridas para el desarrollo de dicho plan.

Es necesario aclarar que durante el presente desarrollo se proporcionan:

- Datos generales de las 6 sucursales sin tener en cuenta la sucursal de la plaza de Mendoza; y para ello se hace referencia como datos de la Veterinaria ALEM PET SHOP.
- Datos específicos de una de las 6 sucursales (sucursal en estudio), y en tal caso se denomina suc. Núñez.

### **Marco temporal**

Durante el segundo semestre del año 2005 se realizó el análisis del negocio de la sucursal Núñez. Una vez finalizado éste, se desarrollo una actualización durante el 2006 y 2007 del contexto externo y el análisis de la situación interna de la sucursal, para estar lo más actualizado posible a la hora de implementar el plan de marketing. Si bien, los datos relevados de ambos análisis, no han cambiado sustancialmente a pesar del tiempo transcurrido, y aún todo sirve como fundamento para la ejecución del plan de marketing, se propone la puesta en marcha, ejecución y control para el año 2008.

## MARCO TEÓRICO

Para elaborar el trabajo final de grado se consultaron diversos autores, los cuales a medida que fueron siendo utilizados a lo largo del desarrollo se hizo referencia en el apartado correspondiente.

Así mismo se podrá observar:

- una fuerte inclinación hacia los conceptos expuestos por Philip Kotler en su libro *Dirección de Marketing*<sup>1</sup>,
- un énfasis estratégico en la necesidad de retener a los clientes a través de estrategias relacionales propuestas por los autores Martin Christopher, Adrian Payne, y David Ballantyne en su libro *Marketing Relacional*<sup>2</sup>.
- y se tomó como guía el Proceso de Planeación<sup>3</sup> propuesto por Roman G. Heibing, Jr. y Scott W. Cooper para preparar el plan de marketing.

Al igual que lo plantean los últimos autores mencionados, se considera que el secreto fundamental para realizar un plan eficaz de marketing es la planeación disciplinada, estratégica y orientada al mercado. La planeación disciplinada es un proceso de decisión y acción secuencial donde se va creando paso por paso un mapa lógico que permitirá definir los problemas, contestar de manera correcta las preguntas y adoptar decisiones con mayor probabilidad de éxito. Dicho mapa permitirá diseñar un buen plan de marketing.

A continuación se detalla la estructura del plan de marketing utilizado a lo largo del trabajo: ver figura 1.

... "El plan disciplinado de marketing tiene dos grandes componentes. El primero, comprende la evaluación (análisis) del negocio, y el segmento de problemas y oportunidades. La *evaluación del negocio* es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización, dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente es el *plan de marketing* propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de marketing..."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kotler, Philip – *Dirección de Marketing*. Editorial: Prentice Hall. Edición del Milenio. México. 2001

<sup>2</sup> Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David – *Marketing Relacional, Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Editorial: Díaz de Santos. Edición 2°. Madrid. 1994.

<sup>3</sup> Roman G. Heibing, Jr. y Scott W. Cooper. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Editorial McGraw Hill. Edición 3°. México. 1996.

### Información básica de marketing



### Plan de marketing



Figura 1: Planeación científica de marketing<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Roman G. Heibing, Jr. y Scott W. Cooper. Op cit.

<sup>5</sup> Roman G. Heibing, Jr. y Scott W. Cooper. Op cit.

## 1. Evaluación del Negocio

El primer componente, ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el subsiguiente plan de marketing y la base de todas las decisiones estratégicas del plan. En él se describe:

### a) Análisis interno:

Para el desarrollo del análisis interno se tuvo en cuenta a autores tales como Albert Kart<sup>6</sup>, para sugerir la misión de la empresa, Hugo Rodolfo Paz<sup>7</sup>, para todo lo concerniente a la distribución del negocio y sobre todo se tuvo en cuenta los lineamientos planteados por Philip Kotler<sup>8</sup> para los demás conceptos desarrollados. Dichos autores fueron elegidos debido a su clara y simple exposición de los conceptos. Gracias a la recolección y evaluación de información se pudo identificar las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

### b) Análisis externo:

Con el objetivo de poder identificar posibles oportunidades y amenazas se realizaron tres análisis diferentes:

**Análisis del Contexto:** teniendo en cuenta que la mayoría de los autores consultados dividen a dicho análisis en las principales fuerzas del marco entorno, para el caso particular del trabajo final se desarrolló un análisis único y específico. Se consideró pertinente fraccionar las diferentes variables analizadas en grupos teniendo en cuenta el carácter de procedencia de las mismas.

**Análisis de Escenarios:** se utilizó como base el análisis prospectivo propuesto por David A. Aaker<sup>9</sup> para realizar un análisis prospectivo donde se pudiese determinar posibles escenarios hipotéticos.

**Análisis del Sector:** en este apartado se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>10</sup>, donde se estudia la rivalidad de los 5 participantes del sector. Se eligió esta herramienta para conocer la rentabilidad potencial a largo plazo del sector en el que se encuentra la veterinaria.

---

<sup>6</sup> Albrecht, Kart. *La misión de la empresa, definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Editorial Paidós Iberica S.A.. Edición 1°. Barcelona. 1996

<sup>7</sup> Paz, Hugo Rodolfo. *Canales de Distribución. Estrategia y Logística comercial*. Editorial Universo. Argentina. 1998.

<sup>8</sup> Kotler, Philip. Op cit.

<sup>9</sup> Aaker, David A. *Management estratégico del mercado*. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelon. 1992.

<sup>10</sup> Porter, Michael E. *-Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior.-* Editorial C.E.C.S.A. Edición 18°. México. 1999.

Finalizada la evaluación del negocio, se realizó un diagnóstico de la información obtenida en los análisis previamente detallados. Para efectuar el diagnóstico se armó la matriz F.O.D.A eligiendo los lineamientos plasmados en el libro "El plan de marketing en la práctica", de Sainz de Vicuña Ancin<sup>11</sup>.

## 2. Plan de Marketing

El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con:

Objetivos de ventas: los cuales fueron fijados de acuerdo a métodos propuestos por Roman G. Heibing, Jr. y Scott W. Cooper.

Objetivos de marketing: surgen del cruce de fuerzas, realizado en el diagnóstico. Dichos objetivos describen los que debe alcanzarse a fin de cumplir con los objetivos de ventas.

Estrategias de marketing: las estrategias son las que orientarán cómo se podrá lograr cada uno de los objetivos de marketing. Se emplearon aquellas estrategias más adecuadas, teniendo en cuenta los objetivos planteados para mantener la participación en un mercado de crecimiento.

Aquellas que plantean Walker, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John y Larreché, Jean-Claude en su libro, para las empresas precursoras que se encuentran en una etapa de crecimiento y que necesitan mantener su participación son cinco: estrategia de fortaleza o de defensa de posición, estrategia de flanqueador, estrategia de confrontación, estrategia de expansión de mercado y estrategia de contracción o retirada estratégica. Las empleadas en el plan de marketing son las siguientes:

Fortaleza o defensa de posición: esta estrategia busca proteger la actual base de datos, aumentando la satisfacción, la lealtad y la compra repetida entre los clientes actuales con apoyo en las fortalezas existentes. Atraer a potenciales clientes, que aún no ha consumido ningún servicio ni producto con los atributos y beneficios ofrecidos a los actuales clientes.

Expansión de mercado: el objetivo primario de esta estrategia es capturar una participación mayor de nuevos grupos de clientes. Tal estrategia es particularmente apropiada en mercados fragmentados y para empresas que necesiten posicionarse de manera diferenciada ante sus competidores. Una de las formas menos costosas para atraer a diversos segmentos de clientes consiste en mantener igual el producto pero variar otros elementos del programa de marketing, para hacerlo relativamente más atractivo. Se podría confeccionar esfuerzos de promoción u ofrecer diferentes servicios para distintos tipos de clientes.

<sup>11</sup> Sainz de Vicuña Ancin, José María. – *EL plan de marketing en la práctica*- Editorial ESIC. Edición 2°. Madrid 1995.

Finalmente se desarrollan los programas, los cuales con su grado de elaboración pueden contestar a la empresa las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? y ¿Cuánto se gastará?

Cabe destacar que las estrategias y los programas definidos tienen una fuerte inclinación hacia el *marketing relacional*, es decir hacia el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a proveedores, empleados, distribuidores y los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Los referentes utilizados para el desarrollo e implantación de las estrategias relacionales son Peppers, Don; Rogers, Martha y Dorf, Bo, quienes describen al *marketing relacional*<sup>12</sup> como el proceso continuo de identificar y crear nuevo valor con el cliente individual, y al mismo tiempo, compartir los beneficios generados durante el tiempo de vida de esa relación.

Este tipo de marketing implica mucho más que la venta, por que las empresas deben ofrecer sus servicios y productos según las necesidades particulares de cada cliente. Deben aprender de las interacciones con cada cliente así como también deben reaccionar de modo dinámico a la información que les proporcionan dichas interacciones.

Teniendo en cuenta la creciente sofisticación de los clientes, la intensa competencia y la rapidez con la que suceden los cambios, se considera pertinente tomar los conceptos de Martin Christopher, Adrian Payne, y David Ballantyne. Entre los conceptos que citan en su libro *Marketing Relacional*<sup>13</sup>, sugieren que es fundamental que las empresas que se desenvuelven en un contexto con las características mencionadas anteriormente, deban poner mayor atención al área de servicio a la clientela si es que quieren diferenciarse y tener éxito a largo plazo.

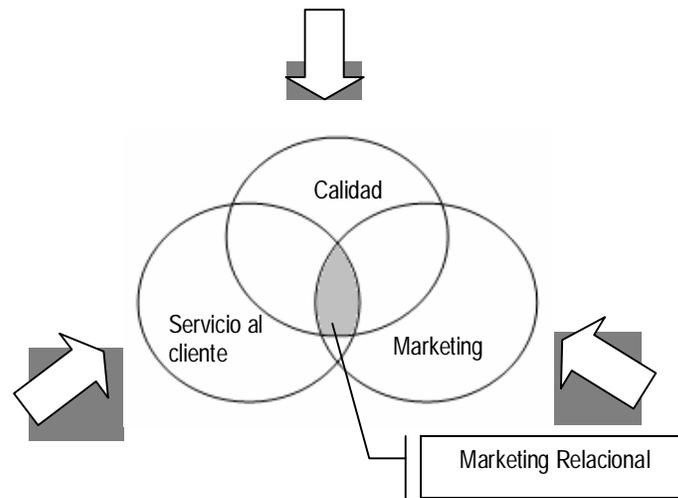
Sí bien la mayoría de las actividades de marketing realizada por las empresas se orientan hacia la búsqueda de nuevos clientes, hoy es prácticamente indispensable realizar actividades dirigidas a los clientes actuales y existentes; para lograr mantenerlos a lo largo del tiempo. Para ello es fundamental obtener una coordinación entre tres áreas de la gestión de la organización: el servicio a la clientela, la calidad y la orientación al marketing.

---

<sup>12</sup> Peppers, Don; Rogers, Martha y Dorf, Bob - *UNO x UNO: Herramientas para poner en práctica su plan de marketing marzo de 2000*. Editorial Vergara Business. Edición 2000. Buenos Aires. 2000

<sup>13</sup> Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David. Op cit.

A continuación se presentan las tres áreas que configuran el concepto del marketing relacional.



**Figura 2: La orientación del marketing relacional<sup>14</sup>**

El desafío del marketing relacional radica en lograr que los tres círculos del servicio, la calidad y el marketing lleguen a estar lo más cerca y alineados posibles para poder obtener la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo.

Es importante enfatizar, el hecho de que los clientes leales, que compran en la empresa una y otra vez, son los clientes más rentables. Estos clientes tienden a comprar más e incluso, pueden actuar como embajadores de la empresa a través de la comunicación "boca a boca" positiva que realizan. Obviamente, esos clientes satisfechos implican muchas pequeñas ventas y muchos pequeños gastos de marketing y, en consecuencia, su verdadero margen de rentabilidad puede llegar a ser muy alto.

Teniendo en cuenta que los programas desarrollados tienen un fuerte tinte hacia la calidad de las relaciones continuas, la calidad de los productos y servicios ofrecidos, es necesario mencionar que en la última sección del plan se detallan los métodos de control seleccionados para vigilar el avance y los resultados de la implementación de los programas propuestos.

<sup>14</sup> Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David. Op cit.

## METODOLOGÍA

Se cree conveniente, antes de detallar cuales fueron las acciones metodológicas utilizadas para recolectar, ordenar y analizar los datos para el desarrollo de cada una de las fases de éste trabajo, describir los conceptos teóricos de información que se pueden encontrar a lo largo de la lectura del trabajo final.

**Datos primarios:** son aquellos datos que se reúne con un propósito específico o para un cierto proyecto de investigación.

**Datos secundarios:** son datos que se recabaron para otro fin y existen en algún lugar. Implica generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de quien la recolecta. Es importante mencionar que ofrece las ventajas de bajo costo y gran disponibilidad.

Teniendo en cuenta las fases del trabajo y los datos utilizados, se describirá que técnicas se emplearon para la recolección de los mismos.

### **Análisis del Negocio**

- Análisis Interno:

Datos primarios: se realizó una secuencia de *entrevistas no estructuradas*, al asesor comercial y al Director General de la Veterinaria donde se pudo recabar información pertinente a esta sección. Dichas entrevistas fueron coordinadas en diferentes días debido a que era necesario captar la mayor información posible de la empresa así como también del sector.

Se realizaron *entrevistas en profundidad* a clientes actuales de la suc. Núñez para poder desarrollar y analizar: los atributos de los productos comercializados, el mercado meta de consumidores y los hábitos de compra entre otros.

Datos secundarios: se recurrió a diferentes sitios Web e investigaciones realizadas con otros fines para poder analizar la demanda del sector. Fue necesario estudiar e interpretar los datos secundarios recolectados para poder medir y pronosticar la demanda de la veterinaria. Una de las fuentes internas que el Director General ofreció para un análisis más preciso de la situación económica de la sucursal fue el balance histórico de ventas de la misma.

Todo el desarrollo de esta 1° parte del análisis del negocio tuvo como finalidad descubrir cuales son las fortalezas y debilidades internas de la suc. Núñez.

- Análisis Externo:

Información primaria: se efectuó una *investigación exploratoria* a la competencia de la suc. Núñez para tener un conocimiento más exhaustivo del sector.

<b>Investigación</b>	Exploratoria
<b>Técnica</b>	Mystery Shopper
<b>Elementos muestrales</b>	Comercios de venta de productos y servicios para mascotas.
<b>Alcance</b>	Comercios de venta de productos y servicios para mascotas, ubicados a 20 cuadras a la redonda de la suc. Núñez. Córdoba.
<b>Tiempo</b>	Octubre, 2005

**Figura 3:** Ficha técnica de la investigación<sup>15</sup>

Fuente secundaria: se realizaron consultas a sitios Web para obtener datos oficiales sobre variables determinadas así como también se relevó información de revistas y diarios para identificar las nuevas tendencias del sector en otros países.

Esta segunda parte tuvo como objetivo analizar las diferentes variables, condiciones externas y nuevas tendencias del sector para poder identificar posibles oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que pueden afectar a la veterinaria.

Finalizado el análisis del negocio, se continuó por realizar un diagnóstico, llamado F.O.D.A. Dicho análisis fue el puntapié inicial para comenzar con el segundo componente: el plan de marketing propiamente dicho.

Si bien las acciones metodológicas descritas anteriormente fueron realizadas durante el segundo semestre del año 2005, y la implementación del plan de marketing propuesto es para el año 2008; se considero de suma importancia realizar una actualización durante los años posteriores a la relevación de la información, para poder contar con datos y escenarios de último momento para la puesta en marcha del plan.

<sup>15</sup> Elaboración propia.



## ANÁLISIS DEL NEGOCIO

## ANALISIS INTERNO

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### Historia

Veterinaria ALEM PET SHOP es una empresa que nació hace 55 años de la mano del bisabuelo de los actuales conductores, Gastón y Diego Kantor. El fundador comenzó en el rubro curando grandes animales y luego de 25 años de trabajo logró ampliarse e innovar en los servicios de veterinarias en la República Argentina.

Hace 15 años atrás, por primera vez, se instalaba en la Capital de Córdoba un nuevo modelo y concepto de negocio: la boutique para mascotas. Este modelo de negocio ya estaba bien establecido en América del norte, en países europeos y en algunos países asiáticos pero no así en Argentina.

Hoy en día es una empresa que comercializa alimentos, accesorios, medicinas y químicos para mascotas así como también ofrece los servicios básicos de veterinaria y cuenta con firmes relaciones comerciales con criaderos de mascotas del país.

### Organigrama

Veterinaria ALEM PET SHOP está conformada por:

- 5 sucursales en la ciudad de Córdoba (cada una de ellas ubicada estratégicamente en distintas zonas geográficas), y 1 sucursal en la Provincia de Mendoza.
- 1 depósito: LOGIPET (Logística de productos de Veterinaria), donde se encuentra todo el stock que es destinado a cada una de las sucursales.
- 1 oficina donde se centraliza la administración de la empresa.

El área de marketing se encuentra a cargo de un asesor comercial, que recién en el curso del año 2005 fue contratado para una mejor y más eficiente administración de los recursos y organización de las sucursales.

En la página siguiente se detalla cómo está formado el organigrama de la Veterinaria ALEM PET SHOP.

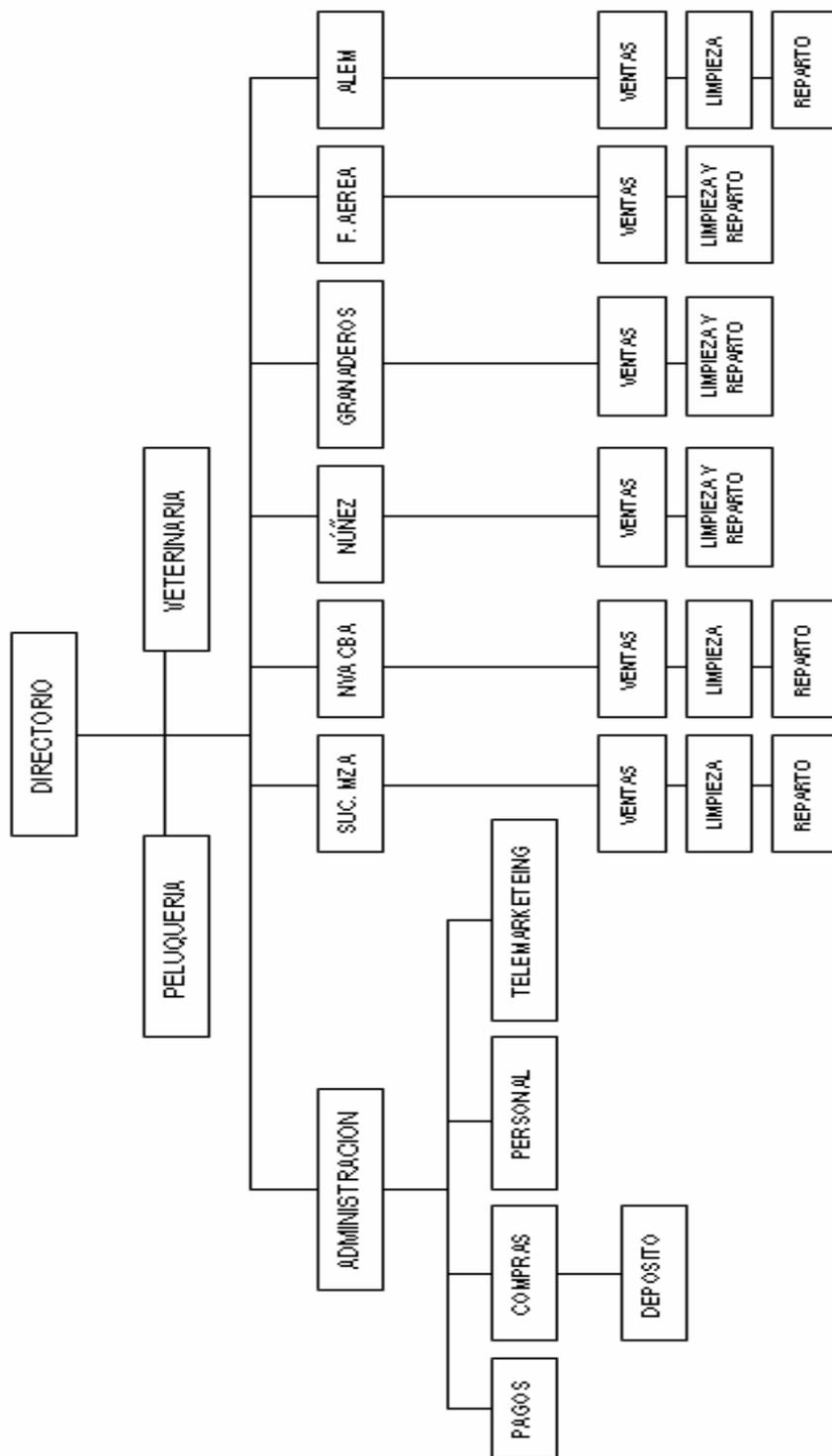


Figura 4: Organigrama Veterinaria ALEM PET SHOP

Al finalizar el 2004, y habiendo realizado un promedio del balance de crecimiento de todas las sucursales de la plaza de Córdoba con respecto al año anterior, el Directorio de la Veterinaria ALEM PET SHOP se planteó para el 2005 duplicar el crecimiento promedio de ventas para todas las sucursales de la cadena.

**Objetivo General: *Lograr que Veterinaria ALEM PET SHOP, tenga un crecimiento promedio de las ventas en un 44% para el 2005.***

#### Objetivos específicos

- *Aumentar la cantidad promedio de transacciones mensuales de los clientes*

Con este objetivo se pretende que el cliente sienta la necesidad de abastecerse de los productos y servicios que ofrece la veterinaria, más veces, durante el mes, en comparación a su comportamiento habitual.

- *Aumentar la cantidad promedio de dinero destinado a cada transacción que los clientes realizan con la veterinaria.*

Básicamente lo que se quiere lograr es que el cliente destine un mayor porcentaje de dinero para su mascota, en cada operación que realice con la veterinaria.

El Director General de la Veterinaria Alem Pet Shop, analizando la situación actual de cada una de las sucursales, encontró que Suc. Núñez estaba arrojando los siguientes datos relevados:

- El mayor porcentaje de ventas realizadas en la sucursal durante el 3° trimestre del 2005, fue por medio de encargos telefónicos.
- En los meses de *agosto y septiembre*, la sucursal se encontró sin sistema informático, por lo tanto, sin su habitual administración de relaciones de clientes.
- A lo largo del 3° trimestre del 2005, las ventas de la suc. Núñez sufrieron una abrupta caída de un 25%.
- Las ventas de los mismos meses del año 2004 también sufrieron una caída pero sólo cayeron el 11%.
- En el mes de octubre la sucursal pudo recuperar un 10% de las ventas con respecto al mes de septiembre, se estima que dicho aumento se debió al haber podido restablecer el sistema informático.

Teniendo en cuenta los datos analizados, el Director consideró imprescindible, plantear un objetivo de emergencia dirigido a la sucursal afectada, para los últimos meses del año 2005.

El objetivo será determinado para poder alcanzar ampliamente el objetivo general de la Veterinaria ALEM PET SHOP y para poder igualar aproximadamente los ingresos producidos en el mes de Julio (mes de mayor facturación).

**OBJETIVO GENERAL: *Aumentar el volumen de facturación mensual en un 15%.***

Se cree que el objetivo planteado será alcanzado y superado basándose en que:

- Los últimos meses del año son los meses más fuertes de ventas.
- Hace un mes que se ha comenzado a re-utilizar el sistema informático.

**Objetivo específico:**

- *Aumentar el flujo de consumidores que ingresa a la suc. Núñez.*

Este objetivo responde a la problemática que está sufriendo la sucursal debido a que un gran porcentaje de las ventas se realizan vía telefónica. Se busca que los clientes y no clientes de la veterinaria se sientan atraídos a acercarse a la sucursal.

**Ejes Organizacionales: Veterinaria ALEM PET SHOP****Misión**

Ser una empresa líder en ventas de productos y servicios, orientada a satisfacer las expectativas de los consumidores, clientes y pacientes.

**Visión**

Nuestra más clara aspiración es situarnos entre el cliente y su necesidad, de manera tal que cuando piense en una veterinaria, Pet Shop o algún producto para su mascota lo asocie con Veterinaria ALEM PET SHOP.

Para que un enunciado sea efectivo Karl Albrecht<sup>16</sup> propone desmenuzar el enunciado de la misión en dos componentes principales: en el alcance del negocio (identificar productos y servicios generados, los mercados atendidos y el alcance geográfico cubierto) y en las competencias distintivas.

Analizando la Misión de Veterinaria ALEM PET SHOP y teniendo en cuenta que la misión de una empresa abarca la esencia de lo que es ella en realidad y cómo va a realizar sus negocios para satisfacer la visión; se propone una reformulación que delimite una clara directriz y un conjunto de expectativas que ayuden a condicionar las actividades estratégicas que se planteen en el futuro.

**Misión propuesta**

Ser la "BOUTIQUE" que mejore la calidad de vida y apariencia de la mascota, ofreciendo al dueño del animal, cubrir dicha necesidad en el mercado argentino, por medio de productos, accesorios, alimentos, medicamentos / químicos y servicios profesionales, con la mejor calidad y disponibilidad inmediata.

---

<sup>16</sup> Albrecht, Kart. *La misión de la empresa, definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Editorial Paidós Iberica S.A.. Edición 1°. Barcelona. 1996

## PRODUCTO

### Definición de producto

Para describir el producto de Veterinaria ALEM PET SHOP se tuvo en cuenta la definición de producto que ofrece Philip Kotler<sup>17</sup>, quien lo especifica de la siguiente manera: "Producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad".

Actualmente la veterinaria ofrece productos y servicios que satisfacen la necesidad de mejorar la calidad de vida y apariencia de la mascota, en el mercado cordobés y mendocino.

### Clasificación de producto

Se puede clasificar los productos de la empresa en base a las características, que define Philip Kotler, sobre un producto: durabilidad, tangibilidad y uso. Dicha clasificación se puede dividir de la siguiente manera:

*Bienes no duraderos:* la gran mayoría de las líneas que comercializa la veterinaria son tangibles y se suelen consumir en unos cuantos usos. Uno de los productos que se consume con rapidez y se compra a menudo es el alimento balanceado, pero también se puede encontrar otras líneas de productos que cumplen con las mismas características; como es el caso de los artículos de higiene y belleza, los medicamentos que son necesarios ser aplicados tantas veces sea sugerido por el veterinario y las golosinas entre otras.

*Bienes duraderos:* la línea de accesorios que ofrece Veterinaria ALEM PET SHOP es un claro ejemplo de los productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos. Pero dichos productos requieren venta y servicios más personales.

*Servicios:* Veterinaria ALEM PET SHOP no sólo comercializa productos tangibles sino que ofrece servicios como es el caso de peluquería canina y atención médica entre otros. Dichos servicios son intangibles, inseparables, variables y requieren de una enorme credibilidad de parte de la veterinaria.

También se puede clasificar al producto que comercializa la veterinaria con base en los hábitos de compra:

*Bienes de conveniencia:* son productos que el comprador por lo general los adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo. Dichos bienes pueden subdividirse en:

- 1 Productos de uso común: son bienes que los consumidores adquieren con regularidad, de forma rutinaria: alimento para su mascota.

---

<sup>17</sup>Kotler, Philip. Op. cit

2 Bienes de impulso: se adquieren sin que se planee hacerlo y sin esforzarse por buscarlos: accesorios para la mascota.

3 Productos de emergencia: son productos que se compran cuando le surge una necesidad a la mascota, como es el caso de antiparasitarios, pulgicidas, fármacos, etc.

*Bienes no buscados*: son productos que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa en comprar, hasta que se entera de ellos a través de publicidad. Veterinaria ALEM PET SHOP comercializa productos novedosos y los publica en su revista como es el caso de la nueva pala sanitaria "sim plox".

### **Ciclo de vida del producto**

Teniendo en cuenta las etapas que conforman al ciclo de vida de un producto<sup>18</sup>: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento; la venta de productos de pet shop se ubica en la segunda etapa: crecimiento.

Se pueden observar diferentes razones que justifican la etapa en la que se encuentra veterinaria ALEM:

- Desde el año 2003 la empresa ha transitado en un periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerable aumento año tras año en las ventas.
- Desde su ingreso a la industria del pet shop, ha introducido nuevos productos, nuevos servicios, ha mejorado su administración de relaciones con los clientes y siempre mejorando la calidad de sus productos y servicios
- Los costos de sus acciones comerciales cada vez se reparten entre un mayor volumen y los costos de adquisición unitarios bajan más rápidamente que el precio, gracias al efecto de aprendizaje de la empresa.
- Amplía su cobertura de distribución con la decisión de ofrecer franquicias a todos aquellos que quieran ser parte de la empresa.

---

<sup>18</sup>Kotler, Philip. Op. cit

## **Mezcla de productos**

Según Philip Kotler<sup>19</sup> la mezcla de productos, también llamada surtido de productos, es el conjunto de todos los productos y artículos que una empresa, en éste caso la veterinaria, ofrece a la venta.

La mezcla de productos se puede analizar desde su amplitud, longitud, profundidad y su consistencia.

AMPLITUD de la mezcla de productos							
	Alimento Balanceado	Accesorios	Peluquería	Atención Médica	Medicamentos	Mascotas	Otros Servicios
LONGITUD de la línea de productos	Purina	Collares. Cadenas. Arneses. Jaulas.	Cortes de Raza.	Servicio Asistido.	Antiparasitarios.	Perros.	Club de la Mascota.
	Eukanuba	Casitas. Caniles. Cestas.	Escuela de Peluquería.	Primeros auxilios.	Vacunas.	Gatos.	Cupido.
	Performance	Mantas.	Baños especiales.	Veterinaria a su casa.	Pulguicidas.	Peces.	Hotel.
	Masquit	Medallas.		Cortes de cola y oreja.	Para agro campo.		Delivery.
	Bayer	Ropa.					Línea TEL. 0800
	Royal Canin	Juguetes.					Aviso de posible faltante de comida.
	Pro Plan	Golosinas.					Paseo de perros.
	Vital Can	Artículos de higiene y belleza.					Envíos a todo el país.

**Figura 5:** Líneas de productos con su respectiva profundidad<sup>20</sup>.

La veterinaria comercializa una mezcla de productos que se puede dividir en 6 líneas de productos, dando como resultado una considerable *amplitud*.

Cada línea de producto cuenta con una *longitud* (número total de artículos incluidos en la mezcla) que varía de acuerdo a cual se analice y, por cierto, cada producto que ofrece la veterinaria tiene un número considerable de variantes, comúnmente llamada profundidad.

Se puede considerar que entre las líneas de productos que ofrece la veterinaria hay una consistencia bastante estrecha en cuanto a su uso final, es decir el satisfacer la necesidad de mejorar la calidad de vida y apariencia de la mascota.

<sup>19</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

<sup>20</sup> Elaboración propia.

## **Líneas de Productos**

1. *Alimento Balanceado*: esta línea de productos se basa fundamentalmente en satisfacer la necesidad de alimentación de las mascotas. Veterinaria ALEM PET SHOP ofrece diferentes marcas pero siempre ofreciendo a los dueños de las mascotas, marcas Premium, marcas de primera calidad. Cada una de las líneas de productos, de las diferentes marcas de alimento balanceado, poseen una importante profundidad ofreciendo un tipo de nutrición especial para cada etapa de vida y estilo de vida de las mascotas. Las diferentes marcas son: Purina, Eukanuba, Performance, Masquit, Bayer, Royal Canin, Pro Plan y Vital Can.
  
2. *Accesorios*: Veterinaria ALEM PET SHOP ofrece una amplia variedad de accesorios, desde aquellos artículos que buscan satisfacer la necesidad de esparcimiento, como son los juguetes, y golosinas, y todos aquellos otros que cubren las necesidades primarias de las mascotas como son las mantas, diferentes tipos de casitas y los distintos tipos de abrigos así como también las arneses y correas para llevar de manera segura a la mascota. Es con esta línea de accesorios con los que la empresa ha querido posicionarse de manera distintiva en el mercado de las mascotas.
  
3. *Peluquería*: el servicio de peluquería canina que ofrece Veterinaria ALEM PET SHOP, es un servicio integral que tiene como objetivo el cuidado y la estética de las mascotas de sus clientes. Actualmente realizan cortes de raza, trabajos especiales para exposiciones, y son la única veterinaria en la ciudad de Córdoba en ofrecer un curso intensivo para el aprendizaje de diferentes cortes, lavados y peinados para las mascotas. La escuela canina se encuentra situada en la sucursal Estrada en el barrio de Nueva Córdoba.  
A comienzos del año 2007, Veterinaria ALEM PET SHOP comenzó a ofrecer un nuevo servicio. Este servicio surge de una nueva tendencia, que nace en Japón un año atrás, de la mano de la empresa Marry Do y de muchas otras empresas americanas.  
El nuevo servicio se trata de teñir a los perros o gatos con diferentes colores. La tintura empleada para tal fin, es realizada con productos naturales, no es toxica, no penetra en la piel de los animales y es inocua, es decir, se pierde el color de la tintura con un par de baños.
  
4. *Atención Médica*: este servicio responde a la necesidad de brindarle atención médica a las mascotas que así lo necesiten. No todas las sucursales de la cadena de veterinarias ALEM PET SHOP ofrecen dicho servicio de manera full time. Es decir, en el caso de la Suc. Núñez el veterinario es localizado para que se acerque a la sucursal en caso de una necesidad específica;

O en caso contrario, el veterinario puede acercarse a la casa particular del dueño de la mascota. El "veterinario a su casa", es un servicio adicional que ofrece la empresa para todos los clientes que requieran una atención personalizada en su hogar.

5. *Medicamentos*: la línea de medicamentos corresponde a dos segmentos de usuarios diferentes, para los pequeños animales (mascotas) y para grandes animales del campo (equinos, porcinos, etc.) Para ambos segmentos se pueden encontrar antiparasitarios, vacunas, pulgicidas.
6. *Mascotas*: la venta de mascotas responde a la necesidad o el deseo que tienen las personas de tener una mascota. Se comercializan en todas las sucursales, diferentes tipos de razas de perros, gatos así como también peces. Veterinaria ALEM PET SHOP trabaja conjuntamente con criaderos nacionales de perros para poder cubrir dicha demanda. Con respecto al segmento de gatos, la empresa está intentando instalar junto a Royal Canin (empresa productora de alimento balanceado para mascotas) un criadero de gatos que les permita cubrir la demanda que hoy (2007) está siendo insatisfecha.
7. *Otros Servicios*: si bien anteriormente se mencionaron algunos servicios, como el caso de la peluquería canina, y la atención médica, Veterinaria ALEM PET SHOP ha ido incorporando, a medida que fue logrando un posicionamiento en el mercado cordobés, servicios adicionales. A continuación se describen los servicios que actualmente se está ofreciendo.
  - L Club de la Mascota: es una tarjeta pensada y creada para beneficiar a todos aquellos clientes frecuentes de cualquier sucursal de la cadena ALEM PET SHOP. El objetivo que tiene la implementación de dicha tarjeta es la de fidelizar a los clientes que comprar todos los meses y que gastan en promedio \$180. Pertenecer al club de la mascota brinda múltiples beneficios a dicho segmento de clientes. Comprando y presentado la tarjeta en cualquier sucursal de la cadena de Veterinaria ALEM PET SHOP los clientes acceden a diferentes regalos y descuentos dependiendo el monto de compra realizada y diferentes porcentajes de descuentos en locales de otros rubros. Los locales adheridos son IL GATTO Tratorias, El Balcón Perfumería, Plaza España Solarium, Granja GrandDiet, IL Panino, entre otras.
  - L *Cupido*: este servicio hace referencia a la posibilidad que brinda el sitio Web de acceder a un clasificado de mascotas. En la sección de CUPIDO, los interesados en encontrar novio / a para su mascota pueden crear su propio anuncio, exponer una foto

del animal y dejar un mensaje para atraer a posibles candidatos. Sin costo alguno y con sólo registrarse en el sitio los interesados pueden aprovechar este servicio.

- L: *Hotel para mascotas*: este servicio responde a la necesidad que tienen los dueños de las mascotas cuando los mismos se ausentan de su hogar y no tienen con quien dejar a cargo su mascota. Es ahí donde la veterinaria, sólo la sucursal de la Fuerza Aérea, ofrece un servicio de hospedaje, cuidado y alimentación y en caso de ser necesario atención médica.
- L: *Delivery*: se ofrece de forma gratuita, el servicio de *delivery*, para los compradores de productos y servicios ofrecidos por las sucursales de la cadena. Este servicio consta de un servicio unificado y coordinado entre las sucursales, lo que permite una óptima utilización del servicio en cuanto a costos y rapidez del mismo. También ofrecen envíos a cualquier parte del país pero con un costo asociado para el cliente.
- L: *Línea 0-800*: la línea telefónica gratuita, busca satisfacer la necesidad de los clientes y potenciales clientes que deseen realizar consultas o pedidos por teléfono, sin tener que asistir personalmente a la sucursal. El servicio es brindado por telefonistas, desde el centro de distribución, ubicado en la calle Leandro N. Alem 265.
- L: *Aviso posible faltante*: este servicio responde a la incorporación de un sistema informático, el cual ofrece el registro de todos los datos y todo el historial de compra de los clientes de cada una de las sucursales de la veterinaria. Dicho registro da la posibilidad de realizar una eficiente administración de la base de datos pudiendo así estimar posibles vencimientos de vacunas, faltantes de comida balanceada y anticiparse a la necesidad de sus clientes. De esta manera lo que busca la veterinaria es fidelizar a sus clientes y ofrecerles un servicio adicional que hoy por hoy las veterinarias del sector no están ofreciendo.
- L: *Paseos a perros*: este servicio fue implementado en primera medida en la sucursal de Nueva Córdoba, teniendo como objetivo satisfacer la necesidad de esparcimiento del animal y sobre todo para aquellas mascotas que viven en departamentos y que sus amos rara vez los sacan a realizar actividad física. Luego de la aceptación de dicho servicio, el mismo fue implementado para el resto de las sucursales.

### **Atributos del producto**

Para saber cuales son los atributos o beneficios (ventajas) del producto que comercializa Veterinaria ALEM PET SHOP, se tuvo en cuenta que los mismos provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto; es por eso que se decidió realizar una investigación exploratoria. Dicha

investigación se llevó a cabo por medio de 9 entrevistas en profundidad a clientes actuales de la Suc. Núñez. Cada una de las entrevistas realizadas se puede encontrar en el anexo n° 2.

Una vez efectuadas las entrevistas, se analizaron, y se obtuvieron aquellos atributos que fueron mencionados por la mayoría de los entrevistados. Seguido a ello, se eligió la *matriz desempeño / importancia*, para poder descubrir la posición que ocupa la empresa respecto a esos atributos en función de su desempeño.

La matriz esta compuesta por 4 cuadrantes, los cuales ofrecerá un indicio de cómo se están asignando los recursos en la empresa y cómo está posicionada la empresa bajo la percepción de sus clientes (Ver figura 7). Los cuadrantes son:

- I. Alta Importancia – Bajo Desempeño: este cuadrante refleja los atributos valorados y claves en los cuales aún la empresa tiene mucho por hacer para lograr ser competitivos.
- II. Baja Importancia - Bajo Desempeño: este cuadrante muestra los atributos poco valorados por el cliente y en la cual la empresa tiene una baja performance. Éstos son atributos secundarios en la elección para el cliente.
- III. Baja Importancia – Alto Desempeño: este cuadrante muestra que la empresa es buena en ciertos atributos que para el cliente no son claves.
- IV. Alta Importancia – Alto Desempeño: en este último cuadrante se refleja que se está ofreciendo un buen desempeño en ciertos atributos claves de elección para el cliente.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, a continuación se detallan cuáles son los atributos considerados más importantes para los clientes a la hora de elegir donde comprar y se los ubica en los correspondientes cuadrantes, en función del desempeño:

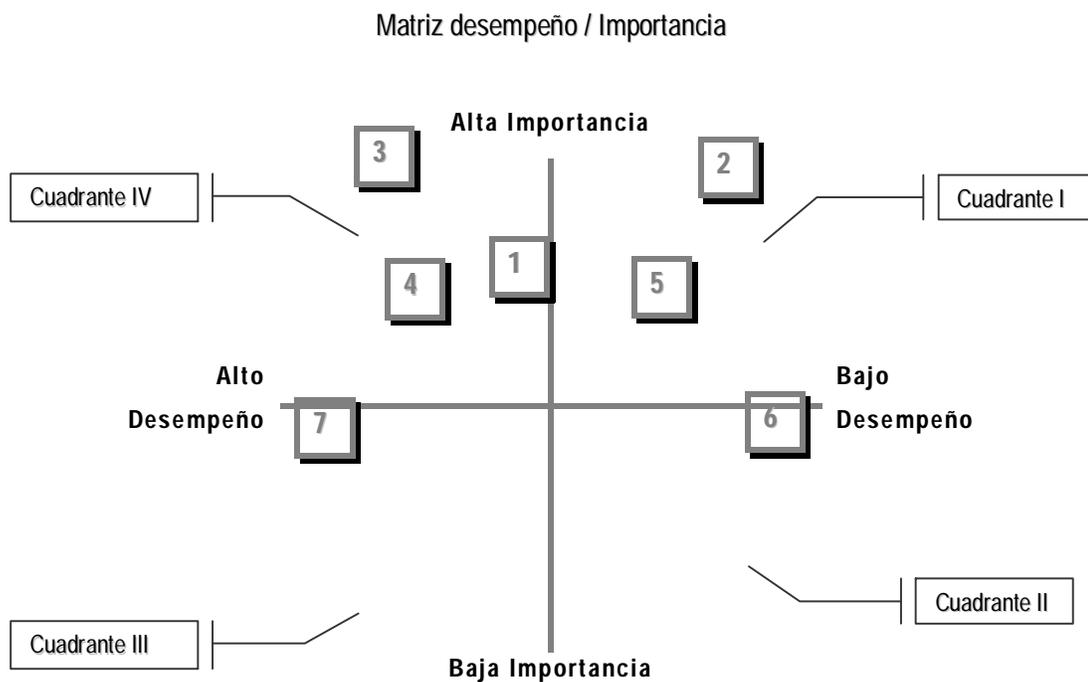
*Los atributos considerados más importantes por los consumidores son los siguientes:*

1. Ubicación: cercanía de la veterinaria.
2. Atención personalizada proveniente del veterinario.
3. Servicio de entrega a domicilio.
4. Servicio de peluquería.
5. Disponibilidad de productos (alimento/accesorio).
6. Facilidad para estacionar.
7. Facilidad de pago: especialmente por cuenta corriente.

Actualmente, Suc. Núñez, está ofreciendo un buen desempeño en los servicios de entrega a domicilio (3), y servicios de peluquería canina (4). Servicios que, hoy por hoy, los clientes consideran claves a la

hora de elegir el proveedor de productos y servicios para sus mascotas y éstos se pueden identificar en el 4° cuadrante. A estos dos últimos servicios, se les suma el atributo de la ubicación (1) de la veterinaria, esto refleja que la cercanía que tiene la suc. Núñez con respecto a los clientes entrevistados es muy importante.

En el 1° cuadrante podemos ubicar la atención personalizada del veterinario de la Suc. Núñez (2), éste es un atributo de alta importancia para los clientes pero que no tiene un buen desempeño en ello. Se puede decir que éste podría ser un punto débil de la sucursal y debería hacerse mucho para lograr ser competitivos allí.



**Figura 6: Matriz desempeño versus importancia**

En una posición parecida se encuentra el atributo, disponibilidad de productos (5), atributo de mediana – alta importancia pero con un mediana – bajo desempeño. Teniendo en cuenta que la Veterinaria quiere lograr, un posicionamiento de “boutique para la mascota”, es con dicho atributo que debería encontrar su fortaleza y diferenciarse de la competencia.

Facilidad para estacionar (6), es el atributo que se encuentra en el 2° cuadrante, este atributo tiene una moderada importancia a la hora de la elección y tiene un bajo desempeño; es decir, la sucursal a pesar de su buena ubicación, no tiene un fácil acceso para el estacionamiento debido a estar en una de las avenidas más transitadas de zona norte. En horas de mayor tránsito esta dificultad se acrecienta.

Por último, se encuentra en el 3° cuadrante al atributo facilidad de pago (7); este atributo bajo la mirada de los clientes posee un alto desempeño y tiene una mediana importancia.

### **Estrategia de Producto**

Lo que en el 2005 para Veterinaria ALEM PET SHOP era netamente una estrategia de desarrollo de mercado<sup>21</sup>, hoy se puede decir que es un hecho realizado y que implicó un riesgo importante financieramente. A mediados del 2006 la Veterinaria ALEM PET SHOP compró una nueva veterinaria pero perteneciente a la competencia más cercana de la Suc. Núñez. El nombre de la nueva adquisición es BABÁ y se decidió mantener el mismo nombre. La decisión tiene como objetivo principal la de atender nuevos segmentos.

---

<sup>21</sup> Walker, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John y Larreché, Jean-Claude. *Marketing estratégico: enfoque de toma de decisiones*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Edición 4°. México. 2004.

## POLÍTICA DE PRECIOS

A la hora de fijar cada uno de los precios de los diferentes productos que comercializa, la Veterinaria ALEM PET SHOP se concentra en aquellas fórmulas que agregan un margen de rentabilidad al costo.

Se podría inferir que el método seleccionado por la empresa es por sobreprecio; fijación que según Philip Kotler<sup>22</sup> se concentra en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Los proveedores venden los productos a la Veterinaria a un precio determinado (dicho precio es mejorado gracias a bonificaciones por volumen, por pago al contado, etc.) y la veterinaria establece cuanto es el porcentaje que quiere ganar del precio de venta. Además de tener en cuenta la rentabilidad que quieren obtener, también creen imprescindible basarse en la información del mercado (precios de los competidores) y la rotación del producto a tratar.

Veterinaria ALEM PET SHOP considera que el precio es uno de los elementos más importantes que determina la participación de mercado y la rentabilidad de la empresa; es por eso que trata de mantener un liderazgo en el mercado, y continuar con su política de precios manteniendo una alta percepción de valor. Lo que busca Veterinaria ALEM es que el dueño de la mascota no sólo perciba que está pagando por el producto o servicio que fue a buscar, sino que también perciba la cantidad de servicios que se le ofrecen sin costo alguno:

- como es el caso de *delivery*.
- ofertas.
- regalos por compra de determinada línea de productos.
- posibilidad de pertenecer al club de mascota y contar con los beneficios que eso involucra
- atención de personal capacitado para asesorar al cliente en la compra de productos y/o servicios.
- disponibilidad en todos los productos que ofrecen.

Esto quiere decir que si el cliente percibe que no sólo compra el producto o servicio que consume, sino que le suma todos los servicios arriba mencionados, el precio real debería ser más alto de lo que realmente se le está cobra al consumidor.

### **Fijación de precio por temporada**

Una de las técnicas que la cadena de sucursales utiliza para estimular las compras es la realización de ciertas promociones y sorteos especiales; establecidas por temporada. Dichas acciones son prefijadas a principio de año y un mes antes de comenzar la temporada establecen qué acciones se llevarán a cabo para atraer a la mayor cantidad de clientes.

---

<sup>22</sup> Kotler, Philip. Op cit.

### **Estrategia de precio**

En el año 2005 Veterinaria ALEM PET SHOP decidió aumentar los precios de la línea de accesorios (correas, collares, ropa y juguetes). Ésta determinación se implementó de manera gradual, con el objetivo de analizar la demanda y aumentar la rentabilidad de los mismos.

Aunque se decidió aplicar este tipo de estrategia sólo para una línea de productos, se mantuvo el precio para la línea de productos con mayor rotación entre todas las líneas comercializadas. Este es el caso específico de los alimentos balanceados.

### **Punto de equilibrio**

Para determinar la rentabilidad conjunta de todos los productos y servicios comercializados en la sucursal Núñez en el año 2005, el directorio estimó los costos totales y los posibles ingresos a obtener. El análisis arrojó como resultado que en los \$42.000 por mes, la sucursal estaría en su punto de equilibrio. En dicho punto, los ingresos totales se igualan a los costos totales, asociados con la venta de los productos o servicios, es decir en ese nivel de facturación la veterinaria no tendría ganancias ni pérdidas. Por lo tanto, para que la sucursal pudiese tener ganancias debería facturar por arriba del nivel ya mencionado y en caso de obtener ingresos menores a los costos totales sufriría pérdidas.

### **Supuestos sobre elasticidad**

Para analizar la sensibilidad que tienen los amos de las mascotas frente a las diferentes variaciones de precios es preciso aclarar que no se puede sacar una única conclusión ya que dicho comportamiento varía de acuerdo a la línea de producto que se está estudiando.

El *efecto de precio – calidad*<sup>23</sup> se puede observar con la línea de alimentos balanceados. Los compradores que benefician los atributos de los alimentos Premium son menos sensibles al precio por que consideran que la calidad del alimento es fundamental para una mejor calidad de vida de su mascota.

A diferencia de la línea de balanceados, se puede observar todo lo contrario con la línea de accesorios y servicios de embellecimiento para mascotas. Aquí los compradores son mucho más sensibles, debido a que no es algo indispensable para la mascota. Es decir, si hay subas considerables de precio en dichos productos o servicios, como sucedió en la crisis del 2001, se puede observar una disminución en la demanda.

---

<sup>23</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

### **Precio del producto en comparación con la competencia**

Los precios que la veterinaria tiene establecidos para sus productos y servicios son prácticamente similares a los de sus competidores. Si se analiza por línea de producto, ALEM PET SHOP es una de las veterinarias que ofrece el precio más bajo en alimento balanceado. Con respecto a la línea de accesorios posee mayor variedad pero el precio está fijado a un 5% mayor que sus competidores.

La percepción que la veterinaria quiere proporcionar a los compradores de productos y servicios para mascotas, es la de ofrecer a un precio razonable, una cantidad de servicios que las otras veterinarias y Pet Shop no están ofreciendo al segmento atendido. El análisis de precio se puede encontrar en la figura 22, página 78.

### **Formas de pago**

Veterinaria ALEM PET SHOP ofrece a sus clientes tres diferentes formas de pago, de las cuales cada una de ellas se lleva un porcentaje significativo del total de facturación mensual.

Formas de Pago	% del total de facturación mensual
Cuenta Corriente	7%
Tarjeta de Crédito	23%
Efectivo	70%

**Figura 7: Porcentajes promedio de Suc. Núñez, de las 3 formas de pago, con respecto a la facturación mensual<sup>24</sup>.**

Los porcentajes detallados para cada una de las formas de pago ofrecidas, son resultado del promedio y estimación realizada por el Director General. Es necesario aclarar que la estimación proviene del total de facturación mensual obtenida por la suc. Núñez y de un promedio de los últimos 4 meses del año 2005. Es así como se puede concluir, luego de analizar los porcentajes anteriormente expuestos, que el medio de pago más utilizados por los clientes es el efectivo y en segundo lugar la tarjeta de crédito.

<sup>24</sup> Elaboración propia.

## DISTRIBUCIÓN

Hugo Rodolfo Paz<sup>25</sup>, plantea en su libro *Canales de Distribución*, que un canal de distribución, ya sea para un producto o servicio, se puede definir como todas las actividades necesarias para que el producto pase desde el productor hasta el consumidor final, con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad del mismo. A partir de dicha definición y junto al pensamiento que el autor cita en el mismo libro, "...la batalla competitiva se libra en gran medida en el campo de los canales de distribución...", se considera oportuno describir cómo la Veterinaria ALEM PET SHOP, planifica su proceso logístico, para proveer en tiempo, forma y lugar los servicios y productos comercializados.

### Ubicación geográfica

Es de suma importancia definir que el medio que utiliza la veterinaria para ofrecer sus productos, son las diferentes sucursales distribuidas en puntos estratégicos de la ciudad de Córdoba.

El plan de marketing se implementará específicamente para la sucursal Núñez, la cuál se encuentra ubicada geográficamente en la zona norte de la ciudad de Córdoba, en la Av. Rafael Núñez haciendo esquina con la calle Gregorio de Laferrere. Dicha avenida cuenta con un importante flujo de circulación, debido a que es una de las avenidas más importantes que conectan a diferentes barrios de la zona norte. Además de ello, posee un alto grado de comercios desarrollados a su alrededor ayudando a la circulación de peatones por la zona.

### Funciones logísticas

Las funciones logísticas que se relacionan con el traslado de la mercadería desde los puntos de producción a los de consumo empleada por la veterinaria son las siguientes:

- *Transporte*: desde cada una de las sucursales y por medio de motos, se realiza el servicio de delivery estratégico para los clientes de cada una de las sucursales. Suc. Núñez posee un encargado de *delivery* y una sola moto para los clientes de la sucursal.
- *Inventario*: el mantenimiento de existencia en cantidad y en forma para satisfacer la demanda, se maneja principalmente desde el centro de distribución. La suc. Núñez posee un espacio reducido destinado para aquella línea de producto que mayor rotación tiene y que mayor volumen físico ocupa.
- *Depósito*: la mercadería es recibida en el centro de distribución y es ahí donde se realiza el picking<sup>26</sup> para cada una de las sucursales de la cadena de Veterinaria ALEM

---

<sup>25</sup> Paz, Hugo Rodolfo. Op cit.

<sup>26</sup> Preparación de pedido.

PET SHOP. Los pedidos son transportados por el camión de la empresa hacia los puntos de venta.

- *Adecuación de la mercadería:* teniendo en cuenta que cada participante del canal de distribución realiza cambios en la mercadería para adaptarlas a las necesidades de su cliente-meta, es menester realizar la salvedad que Veterinaria ALEM PET SHOP, siempre innova en la presentación de sus productos para provocar la venta por impulso.
- *Procesamiento de pedidos:* las necesidades específicas a cada sucursal son efectuados desde las mismas, vía telefónica hacia el centro de distribución y es allí donde el departamento de compras se comunica con los proveedores para poder obtener los productos necesarios.

### **Lay Out de la sucursal**

La sucursal Núñez cuenta con 98 metros cuadrados cubiertos, de los cuales en su gran mayoría están destinados a la exposición de los productos y mascotas a comercializar.

La estructura de la sucursal es de dos plantas:

- ↳ En planta alta se encuentra el consultorio, un baño para el uso de los empleado y un espacio que es utilizado para el inventario mínimo de la sucursal. Dicha planta no es un piso completo sino que es un sobre piso que balconea al salón de abajo.
- ↳ En la planta baja, se encuentra un mostrador de recepción, una mesa ovalada donde se exhibe la línea de accesorios para las mascotas, al fondo del salón se encuentran las peceras y en la pared que no colinda con la calle Gregorio de Laferrere están las jaulas donde se colocan las mascotas, (hámster, perros y gatos de diferentes razas) y *displays* para colgar los collares, cadenas, arneses para los mismos.

Lo que anteriormente se detalló, es decir la distribución de la sucursal Núñez, se podrá observar en el croquis de la figura 8, página siguiente.

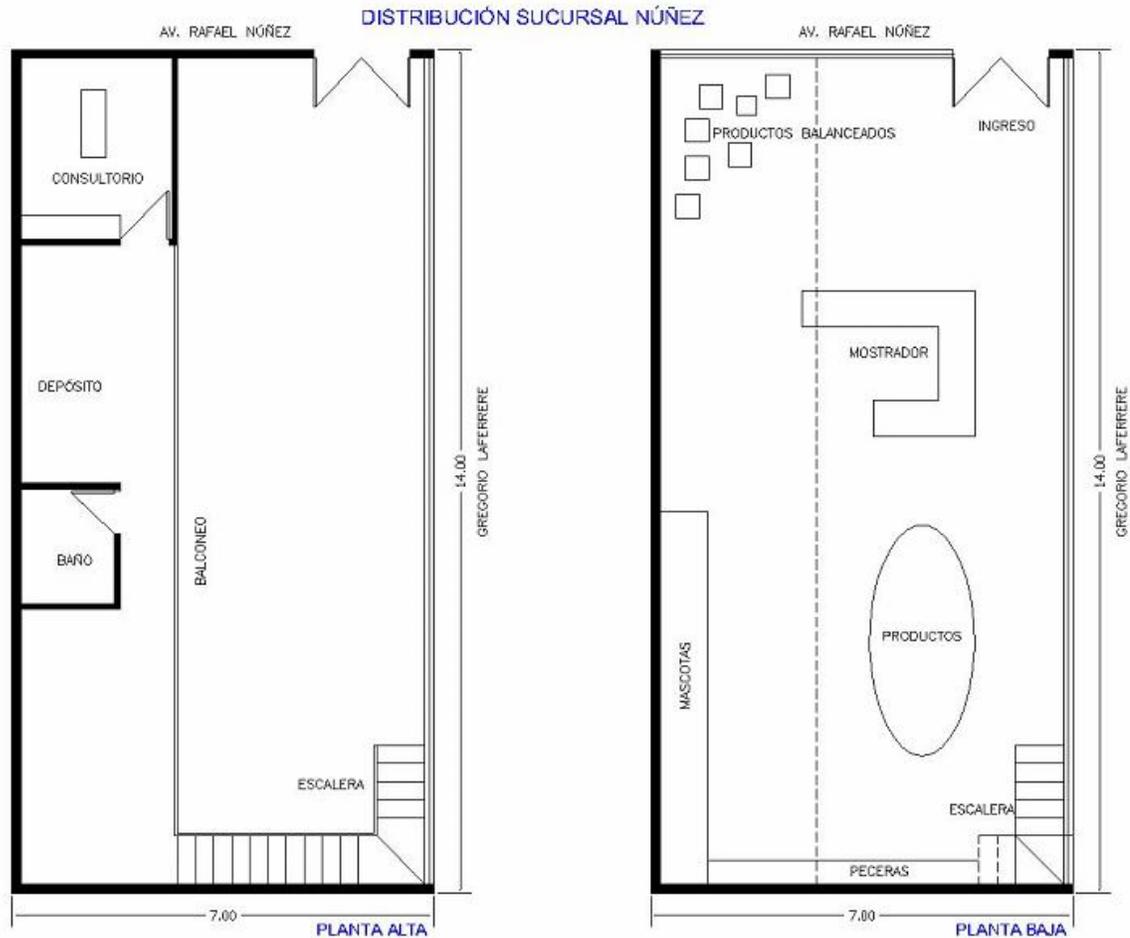
### **Atmósfera de la sucursal**

Hugo Rodolfo Paz<sup>27</sup> considera que unos de los aspectos del proceso logístico más difícil de definir es la atmósfera del punto de venta. El mecanismo por el cual la atmósfera afecta el comportamiento de compra se encadena de acuerdo a un conjunto de variables: cualidades o estímulos sensoriales del espacio que rodea el consumidor (luz, sonidos, olores), percepción del comprador de esos estímulos sensoriales, efectos de esos estímulos percibidos sobre su información y estados afectivos y por último el impacto de esas modificaciones sobre la probabilidad de compra.

---

<sup>27</sup> Paz, Hugo Rodolfo. Op cit.

Si bien la gerencia de la Veterinaria ALEM PET SHOP no ha realizado ningún estudio para determinar cuales son aquellos estímulos que generan respuestas satisfactorias por parte de los clientes, incrementando el tiempo de permanencia en la tienda, se considera fundamental destacar que la sucursal Núñez, posee una atmósfera totalmente diferente a las que provee la competencia. La limpieza, iluminación y el aroma de la sucursal son detalles a recalcar a la hora de describir la atmósfera de la sucursal en estudio.



**Figura 8:** Croquis de la distribución de la sucursal Núñez, planta alta y planta baja<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Producción del croquis Arq. Patricia Ussher.

### **Canal de distribución**

La estructura del canal en donde se encuentra Veterinaria ALEM PET SHOP está integrada por participantes interdependientes entre sí, formando un sistema cuyo objetivo final es que el producto pase de los sectores productivos a los de consumo para que sean adquiridos por el consumidor final.

La cantidad de participantes que interrelacionan en el canal nos indica que la Veterinaria ALEM PET SHOP es parte de un tipo de canal indirecto, (siempre y cuando la lectura del canal de distribución se realice desde el primer eslabón, el fabricante) por que participa como intermediario desde la fábrica al consumidor final. La cantidad de intermediarios determinará si el tipo de canal indirecto es corto o largo. De acuerdo a quien está dirigida la venta es como la veterinaria forma parte de ambos canales. Es decir, de acuerdo a la clasificación que realiza Hugo Rodolfo Paz<sup>29</sup>, la veterinaria forma parte del *canal indirecto corto* cuando compra a los fabricantes (sus proveedores), los diversos productos para mascotas que luego vende a los consumidores finales. Para la línea específica de alimentos balanceados, la veterinaria forma parte de *un canal indirecto largo* ya que compra a sus proveedores para vender a otros tipos de consumidores que lo utilizan para fines comerciales, en éste caso son las veterinarias y forrajerías, sin dejar de lado la venta al consumidor final.

Pero no se puede dejar de realizar la lectura del canal, comenzando desde la Veterinaria donde a partir de allí se puede definir que la Veterinaria ALEM PET SHOP es parte de un canal directo, debido a que su actividad es la de comercializar productos para mascotas y entre la veterinaria y el consumidor final no se encuentra ningún intermediario.

### **Sistema Coordinado de Distribución**<sup>30</sup>

El sistema vertical de mercadotecnia que forma la veterinaria, es un sistema en el cual se puede observar no sólo acuerdos entre las partes sino que también políticas y objetivos comunes. Los miembros del canal toman determinada actitud frente al otro participante del canal con el objetivo de poder crecer y que cada miembro pueda generar un valor agregado al sistema. En definitiva la rentabilidad de cada participante estará regulada y dependerá de las tareas que cada uno cumpla.

Uno de los acuerdos que se realizan entre los participantes es lograr superar los objetivos de venta que le sugiere el fabricante al intermediario, es decir a la veterinaria; motivando a éste último con premios de viajes al Caribe, bonificaciones de precio a la hora de volver a abastecerse y aprovisionamiento de otros productos para realizar ofertas especiales por temporada, entre otras.

Veterinaria ALEM PET SHOP, está manejando altos volúmenes de compra de alimento balanceado, compra más que los propios distribuidores de las marcas. Comercializa aproximadamente 35 toneladas

---

<sup>29</sup> Paz, Hugo Rodolfo. Op cit.

<sup>30</sup> Paz, Hugo Rodolfo. Op cit.

mensuales de alimentos balanceados, representando el 50 % del total de alimentos especializados de Córdoba. Esto hace que su relación con los proveedores de esta línea de productos, sea fuerte y firme a largo plazo.

### **Motivación de los miembros del canal**

El fabricante de productos para mascotas necesita ver a sus intermediarios, en este caso: Veterinaria ALEM PET SHOP, de la misma forma que ve a sus consumidores finales. Es decir necesita determinar sus necesidades y establecer un posicionamiento de canal tal que adapte su oferta para proporcionar un valor superior a la veterinaria. Es por eso que los fabricantes (en su mayoría fabricantes de alimentos balanceados) ofrecen programas de capacitación para el personal de venta, programas de investigación de mercado y otros programas de desarrollo de capacidades con el fin de mejorar el desempeño de la veterinaria. Dichas capacitaciones se realizan por lo general una vez al mes en una de las sucursales que posee la veterinaria: Sucursal Estrada 8.

### **Expansión Local**

En el último trimestre del 2005, a pesar de que la Suc. Núñez no estaba teniendo su mejor momento, el sector comenzaba a notar una fuerte reactivación en el movimiento de franquicias. El negocio de franquicias, cada vez iba teniendo mayor protagonismo con la apertura de diversos locales cordobeses y la firma Veterinaria ALEM PET SHOP no se quedó a un lado.

A fines de diciembre del 2005, la empresa inauguró dos locales franquiciados; uno de ellos en Córdoba y otro en Buenos Aires; en el barrio Villa Allende y Barrio Norte respectivamente.

El inicio del año 2006, significó la apertura de otra franquicia, logrando sumar un local más a la cadena de veterinarias. El nuevo local se encuentra en el barrio Jardín de Córdoba Capital.

A fines del 2006, se abrió un nuevo local en Av. Colón al 800, agregando la décima sucursal a la cadena de veterinarias ALEM PET SHOP. La zona de atención es amplia ya que no hay demasiadas ofertas para las mascotas que viven en departamentos en esa zona del centro de la ciudad.

Dentro de sus próximos objetivos el directorio tiene como nuevos horizontes, el de desembarcar en el interior de Córdoba; Villa María, San Francisco y Río Cuarto.

### **Expansión Internacional**

La veterinaria tiene planes de expansión fuera de las fronteras del país; busca internacionalizarse. Una cadena española ha mostrado interés en adquirir la franquicia, para abrir al menos 6 locales en España. Se han establecido relaciones con países vecinos como es el caso con Ecuador y México.

Las franquicias para el exterior tendrán un costo de 100.000 euros y dentro de Argentina la negociación más avanzada es con una empresa de Bahía Blanca, donde se abriría un nuevo punto de la cadena cordobesa.

## COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Según la clasificación que realiza Philip Kotler en su libro "Dirección de Marketing"<sup>31</sup>, Veterinaria ALEM PET SHOP elige los canales de comunicación no personales. Estos incluyen medios, ambientes y eventos.

Hasta el momento lo que más se ha realizado ha sido en término de medios y eventos.

Los medios consisten en: *medios impresos* (diarios, revistas, correo directo), *medios de difusión* (radio, televisión), medios electrónicos (video, página Web) y *medios de exhibición* (espectáculos, señalización, carteles).

A continuación se detallará lo que la Veterinaria ALEM PET SHOP ha venido realizando, desde el momento que comenzó a considerar a las acciones comerciales como algo fundamental e imprescindible para subsistir en el tan competitivo mercado de las veterinarias.

### En Medios Impresos

- Publicación de su propia revista bimestral: es una revista de distribución gratuita que se entrega a aquellos clientes que concurren a cualquier sucursal de la Veterinaria ALEM PET SHOP, o que realizan pedidos a domicilio.

La revista cuenta con una tirada de 100.000 ejemplares y su costo está solventado por los proveedores que pautan en la misma. La revista la formaliza una agencia de diseño gráfico y dicha agencia cobra un abono mensual fijo. El contenido de la revista lo define Diego Kantor (uno de los directores de la veterinaria) junto con los proveedores que deciden salir con su marca dentro de ella.

Es pertinente aclarar que del monto total abonado por los proveedores, mitad se entrega en efectivo y el resto en alimentos y productos. Veterinaria ALEM PET SHOP se hace cargo del costo de distribución.

En contenido de la revista hace hincapié en mostrar detalladamente:

- └ las últimas promociones, de productos y servicios ofrecidos,
- └ los últimos regalos con determinado monto de consumo,
- └ los nuevos productos que han salido al mercado y que la veterinaria tiene disponible en sus puntos de venta,
- └ algunos consejos de profesionales,

---

<sup>31</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

- └ beneficios que ofrecen: (0-800-555-ALEM, pedidos y entrega a domicilio sin cargo, la credencial del CLUB MASCOTA, entre otras)
- └ la página Web

- Publicación en diarios: ha realizado publicidad en el diario de La Voz del Interior, en la sección de clasificados con el objetivo de promover la venta de cachorros. Dicha acción fue implementada en el año 2005, sin periodicidad alguna.
- Publicaciones de folletos: en los meses de septiembre y octubre del 2004, se distribuyeron folletos de descuentos en alimentos balanceados. La distribución se llevó a cabo en el peaje camino a Carlos Paz y fueron entregados a los automovilistas con el ticket del peaje.

### **En Medios de Difusión**

- Radio / Televisión: se realizaron publicidades televisivas en el canal 10 de Córdoba Capital. Dichas publicidades fueron emitidas en los meses de septiembre y octubre del 2004 con el objetivo de adquirir mayor notoriedad de marca.

### **En Medios electrónicos**

- Página Web: a principios del año 2005, la empresa decide ofrecer todos sus productos y servicios a través de una página Web. El portal de la Veterinaria ALEM PET SHOP, presenta toda su información de manera fácil y ágil para recorrerla. Desde el sitio uno puede acceder a conocer nuevas promociones, participar de sorteos, conocer sobre la red de franquicias e interiorizarse sobre como ser parte de la misma (Ver fotografía 1).

Además de detallar los servicios y productos comercializados por todas las sucursales de la cadena, el portal ofrece la opción para realizar los pedidos on-line e ingresar desde links específicos a portales de los proveedores de alimento balanceado.



**Fotografías 1: Portal Veterinaria ALEM PET SHOP**

- Newsletter: es un servicio gratuito que lo ofrece el portal de la empresa. De manera sencilla los interesados se pueden suscribir para obtener, de forma frecuente, todas las promociones y novedades de productos. La información llega a la casilla de correo del suscriptor.

### **En Medios de Exhibición**

- Señalización y Carteles: en la misma época en que se entregaron los folletos en el peaje de Carlos Paz, se colocó un cartel de grandes dimensiones en la ruta 20. Junto a la ayuda de sus grandes proveedores se realizó cartelería interna y externa, llaveros para regalar a sus consumidores, exhibidores para el punto de venta, e imanes.

Así como se detallaron cada uno de los "medios" utilizados por la empresa, a continuación se describe otro de los canales de comunicación no personales utilizado por ella y que también lo menciona Kotler en su libro Dirección de Marketing<sup>32</sup>. Dicho canal son los *eventos*, los eventos son sucesos diseñados para comunicar mensajes específicos a los públicos meta. Entre ellos se pueden encontrar conferencias de prensa, inauguraciones, exhibiciones, seminarios y patrocinios. Veterinaria ALEM PET SHOP eligió ser parte de exhibiciones, exposiciones como es el caso de la EXPO cachorros, exposición realizada anualmente en Córdoba Capital.

Se debe destacar que, las acciones que se efectuaron en los diferentes medios y eventos comunicacionales por la empresa, fueron dirigidas a la marca, es decir a la empresa en su conjunto y no a cada una de las sucursales en particular.

El directorio de la empresa, con la implementación de dichas acciones buscaba lograr un posicionamiento en la mente de su público objetivo y lograr notoriedad en la industria en la que se desarrolla. A pesar de tener en claro que es lo que se quería lograr con las acciones, las mismas no fueron parte de una planificación comercial, y por lo tanto no tuvieron ningún método de control, para comprobar exhaustivamente el avance y los resultados que provocaron cada una de ellas en el balance de la facturación. Sin embargo, sí se puede estimar<sup>33</sup> que hubo un aumento de las ventas en las líneas de producto o servicios en las cuales fueron aplicadas dichas acciones o promociones.

### **Alianzas estratégicas**

Las promociones se realizan en función del consumidor final y en alianza con los proveedores. Por lo general se cierra una promoción con un proveedor e inmediatamente se difunde la noticia.

---

<sup>32</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

<sup>33</sup> Estimación realizada por el Director General de la Veterinaria ALEM PET SHOP, Kantor Gastón.

Un ejemplo de esto es cuando por la compra de un "x" producto se regala un accesorio o una entrada al cine, o un descuento para la próxima compra, etc. Siempre dichas promociones o regalos ofrecidos son publicados en la revista de la veterinaria.

### **Promociones realizadas**

- Con una compra mayor a \$50 se le regala 1 tarjeta con pulsos telefónicos sin cargo, o un regalo sorpresa, etc. (ver ejemplo fotografía 2)
- Sistema de búsqueda y rescate: permite encontrar la mascota en caso de pérdida. Los beneficios que acarrea dicha promoción: medalla identificatoria, tarjeta de club Vital can y descuento en Vital pesos.
- Con la compra de algún producto de determinada línea se realizan regalos como: otro producto de la misma línea, productos novedosos, o accesorios.
- De Fidelización: Credencial del *Club de Mascotas* (tarjeta de socio). Beneficios que conlleva ser parte de dicho club: (con la compra de mayor a los \$100, \$70 y \$50 se regala descuentos de \$8, \$5 y \$3 respectivamente.) Ver fotografía 3.

Cuando el cliente se asocia, se le entrega una ficha encuesta donde actualmente se está tratando de relevar algunos datos de la performance de los servicios que la veterinaria está ofreciendo.

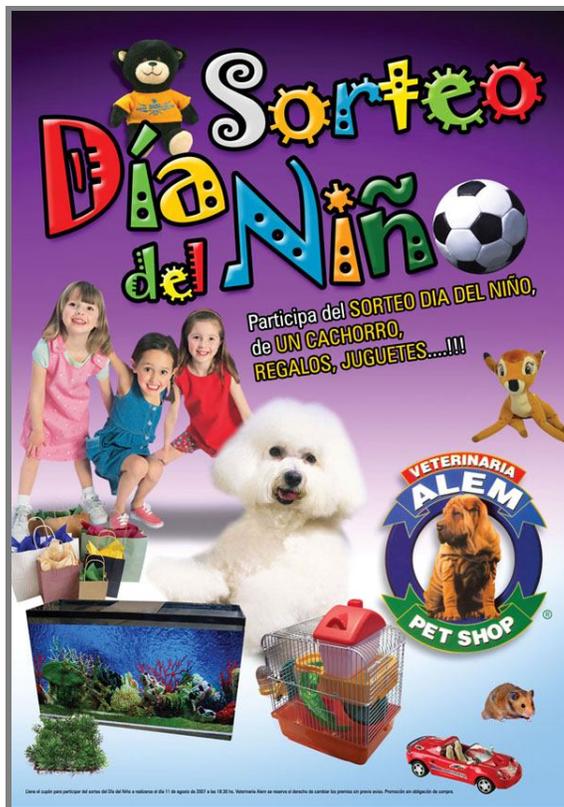


**Fotografías 2:** Promociones gráficas publicadas en la página Web: [www.veterinariaalem.com](http://www.veterinariaalem.com)



Fotografías 3: Tarjeta del club de la mascota.

### Gráficas publicadas en la página Web y en la revista



Fotografías 4: Promoción gráfica para el día del niño, publicadas en la página Web.

**Día del Niño**

VETERINARIA ALEM PET SHOP

**COMPLETALO CON TUS DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

El sorteo se realizará el día 11 de agosto de 2007 a las 18:30 hs. Veterinaria Alem se reserva el derecho de cambiar los premios sin previo aviso. Promoción sin obligación de compra.

**Fotografías 5:** Cupón para participar del sorteo realizado para el Día del niño.

Las gráficas expuestas anteriormente, son un claro ejemplo de alguna de las acciones implementadas en la página Web de la empresa para ciertos períodos del año.

### **Presupuesto de marketing**

Veterinaria ALEM PET SHOP destina, para todo lo que involucra acciones comerciales, entre un 5% y 8% de la facturación bruta total. Este porcentaje según el Director Gastón Kantor se incrementa un poco más gracias a las empresas que quieren participar en el negocio, como es el caso de: (IL PANINO, C&B Cisterna & Burgos, San Luís Método Pilates, Terruño tienda de vinos y exquisiteces, RECOLETA Vanity Secrets y Natural new body.)

## MERCADO META DE CONSUMIDORES

### **Descripción de los segmentos**

Se utilizó la clasificación de mercado meta primario de acuerdo a como lo realiza Heibing y Cooper<sup>34</sup> para identificar el segmento de clientes de la Veterinaria ALEM PET SHOP.

Mercado Meta Primario: es el principal grupo de consumo. Está compuesto por los compradores y usuarios más importantes y es la principal fuente de ingresos del negocio. En el caso de la Veterinaria ALEM PET SHOP dicho segmento está conformado por los dueños de las mascotas, quien a pesar de no ser los usuarios, son los que se auto-ejercen la máxima influencia en la acción de compra. Sin los dueños de las mascotas, la veterinaria perdería la razón de existencia.

Para identificar diferentes segmentos de clientes, fue necesario entrevistar a los asiduos consumidores de la Suc. Núñez. El análisis de dichas entrevistas arrojó determinadas variables que bajo la segmentación psicográfica propuesta por Kotler<sup>35</sup>, se pudo deducir una base de segmentación según el estilo de vida que llevan los dueños de las mascotas.

En la página siguiente, se encuentra la figura 9 donde se esquematiza la segmentación realizada bajo las variables psicográficas.

---

<sup>34</sup> Heibing, Roman G. y Cooper Jr. Scott W. Op. cit.

<sup>35</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

		SEGMENTOS	
		"GLAMOROSO <sup>36</sup> "	"CAUTELOSO "
		Consumidores que realizan compras para remarcar su estilo de vida	Consumidores que realizan compras sin ningún otro motivo que el de satisfacer las necesidades de su mascota.
Variables de Segmentación Psicográfica	Tipo de consumo	Poseen mascota de raza que está a la moda: generalmente mascotas de tamaño chico. Ejemplo: CANICHE TOY PEQUINES TERRIER	Poseen mascotas de raza o no, generalmente de tamaño mediano / grande. Ejemplo: LABRADOR ROTWAILER
	Personalidad	Impulsivos / Emocionales/ Hedonistas	Cautos / Racionales / Emocionales
	Clase Social	ALTO / MEDIO ALTO	
	Tasa de consumo	Usuarios intensivos en productos de accesorios, juguetes y servicio de peluquería para la mascota.	Usuarios intensivos en productos de alimentación de alta calidad para su mascota.
	Actitud frente a productos novedosos	Positivos	Indiferentes

**Figura 9:** Variables de Segmentación Psicográfica para los segmentos identificados: Glamorosos y Cautelosos<sup>37</sup>.

En agosto del 2007, la empresa, logra tener 25.000 clientes registrados de los cuales 4.000 son los que son alertados sistemáticamente, por la veterinaria, en caso de que se le esté por acabar el alimento a su mascota, se le venza la vacuna o en caso de que esté en un buen momento para cortar el pelo.

<sup>36</sup> GLAMOUR: entendiéndose como estilo de vida llamativo, elegante y refinado.

<sup>37</sup> Elaboración propia.

## **Proceso de compra del consumidor**

Teniendo en cuenta el modelo de toma de decisiones del consumidor<sup>38</sup> que refleja al consumidor cognoscitivo y hasta cierta punto al consumidor emocional, se rescata uno de los conceptos básicos de dicho modelo: "*proceso*", para poder describir el proceso de compra del consumidor tipo de la Veterinaria ALEM PET SHOP.

A continuación se describe cada componente relacionándolo con el comportamiento de los consumidores de la veterinaria.

**INSUMOS**: este componente se apoya en influencias externas que sirven como fuente de información sobre el producto e influyen en los valores, actitudes y comportamiento relacionados con el consumo. Aquí los clientes de la veterinaria, se ven expuestos a todos los esfuerzos de marketing que realizan las veterinarias cordobesas, más directamente las veterinarias que se encuentran cerca de la residencia de la mascota. También se ven expuestos a *influencias no comerciales*, es decir influencias de la clase social, cultural, y subcultural, en que los consumidores evalúan, adoptan o rechazan el producto o servicio comercializado por la veterinaria.

**PROCESO**: aquí se evalúa la forma en la que el cliente de la veterinaria toma la decisión sobre la selección del producto o servicio a comprar.

El *campo psicológico* representa las influencias internas (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad, y actitudes) que afectan al proceso de toma de decisión del consumidor, así como también afectará la *experiencia* que tenga del consumo de algún servicio o producto para su mascota.

Si bien el proceso de reconocimiento de la necesidad, búsqueda previa y evaluación de alternativas se realiza la primera vez que se lleva a la mascota a la veterinaria, luego estas etapas comienzan a desdibujarse a medida que se logra una fidelidad ante un servicio o producto para la mascota. Se puede decir que el "consumidor tipo" no es fiel a una sola veterinaria. Cuando halla un servicio que le satisface permanece leal a dicha veterinaria aunque en la misma no encuentre el alimento ni los accesorios que consuma su mascota; para ello buscará otro establecimiento que le provea de lo que le esta faltando. El dueño de la mascota evita el riesgo de cambio de un servicio si se siente satisfecho con el servicio o marca de producto que le provee la veterinaria.

**PRODUCTO**: en esta última porción del modelo se encuentran dos clases de actividad posterior a la decisión: comportamiento en la compra y evaluación postcompra. El objetivo de ambas actividades es aumentar la satisfacción del consumidor con su compra.

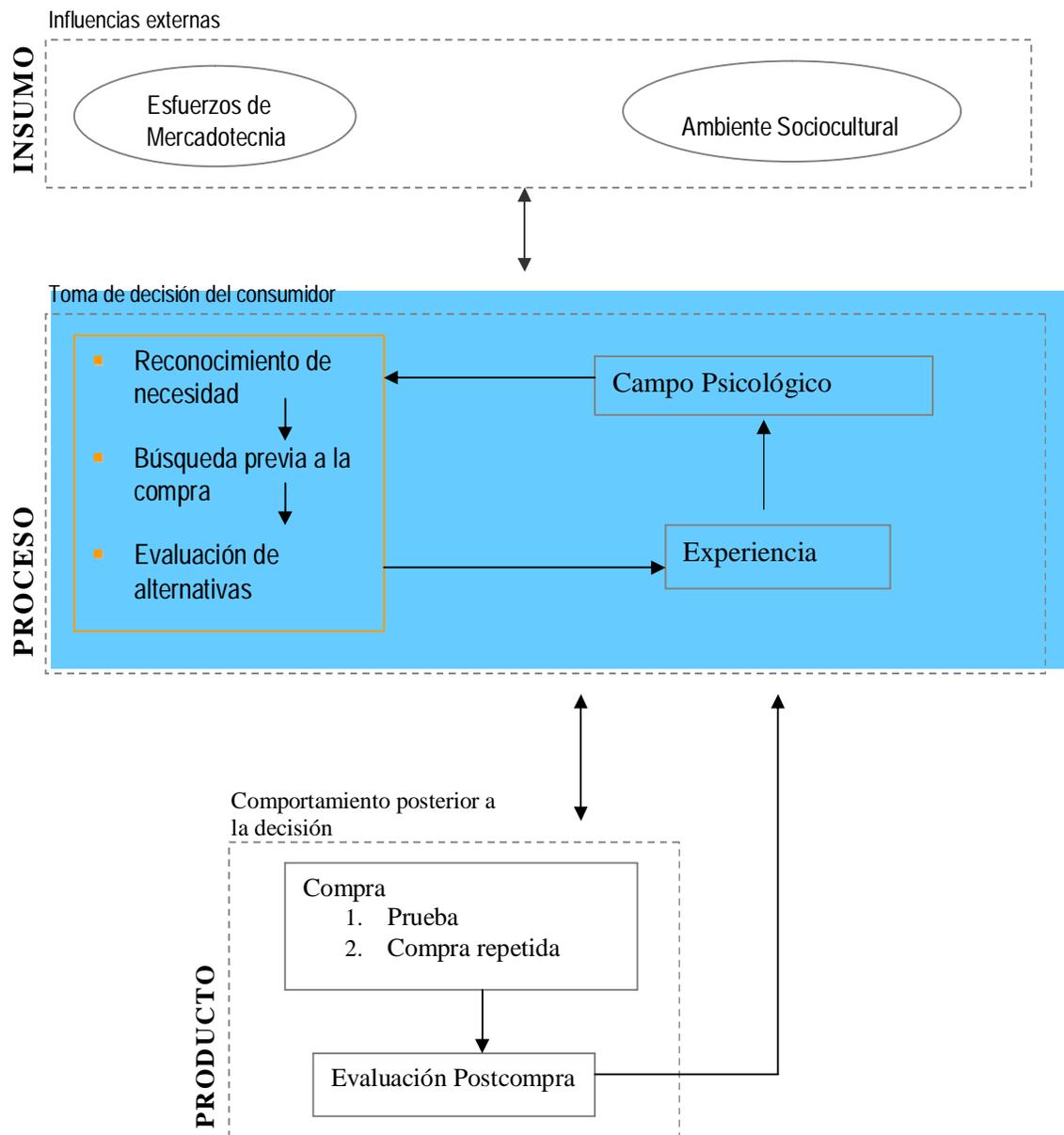
---

<sup>38</sup> Alonso Rivas, Javier. *Comportamiento del consumidor*. Editorial: Esic. Edición 4°. Madrid. 2001

Dentro del comportamiento de compra, el consumidor puede realizar dos tipos de compra: compra de prueba (por lo general se realiza la primera vez que se prueba un alimento o un servicio) y compras de repetición (significando éste último que el producto o servicio cuenta con la aprobación del consumidor y que está dispuesto a utilizarlo de nuevo y en mayor cantidad).

Así la evaluación del consumidor postcompra retroalimenta como experiencia al campo psicológico del consumidor, y sirve para influir en las futuras decisiones relacionadas en el mismo tema.

### **Modelo de toma de decisión del consumidor**



**Figura 10: Modelo de Toma de Decisión del Consumidor, según Javier Alfonso Rivas<sup>39</sup>.**

<sup>39</sup> Alonso Rivas, Javier. Op. cit.

## MEDICIÓN DE LA DEMANDA

### Tamaño del sector

Datos utilizados para determinar el tamaño del sector en lo que respecta a facturación:

- 37.147.113 habitantes en la República Argentina.<sup>40</sup>
- 1.200.000 habitantes en la ciudad de Córdoba.<sup>41</sup>
- 44% de los hogares de Córdoba posee animales.
- \$46 promedio de gasto mensual en productos para mascotas.
- 53% de las personas que tienen mascotas compran al menos una vez al mes.

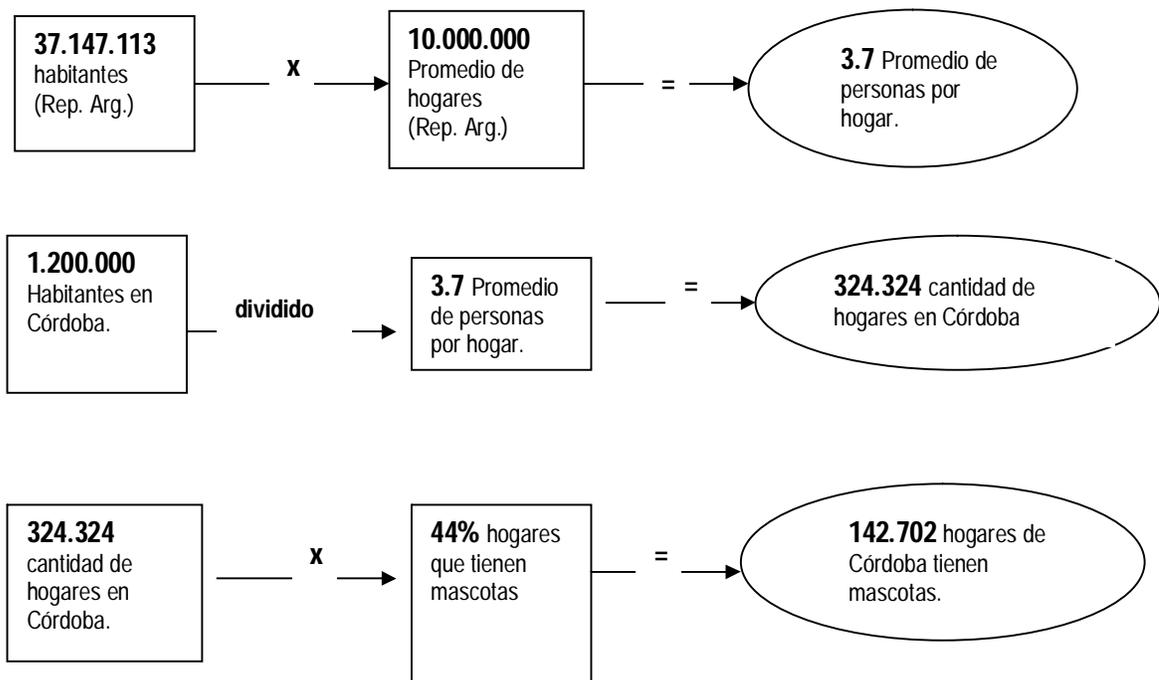


Figura 11: -1° parte- Tamaño del sector<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

<sup>41</sup> INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

<sup>42</sup> Elaboración propia.

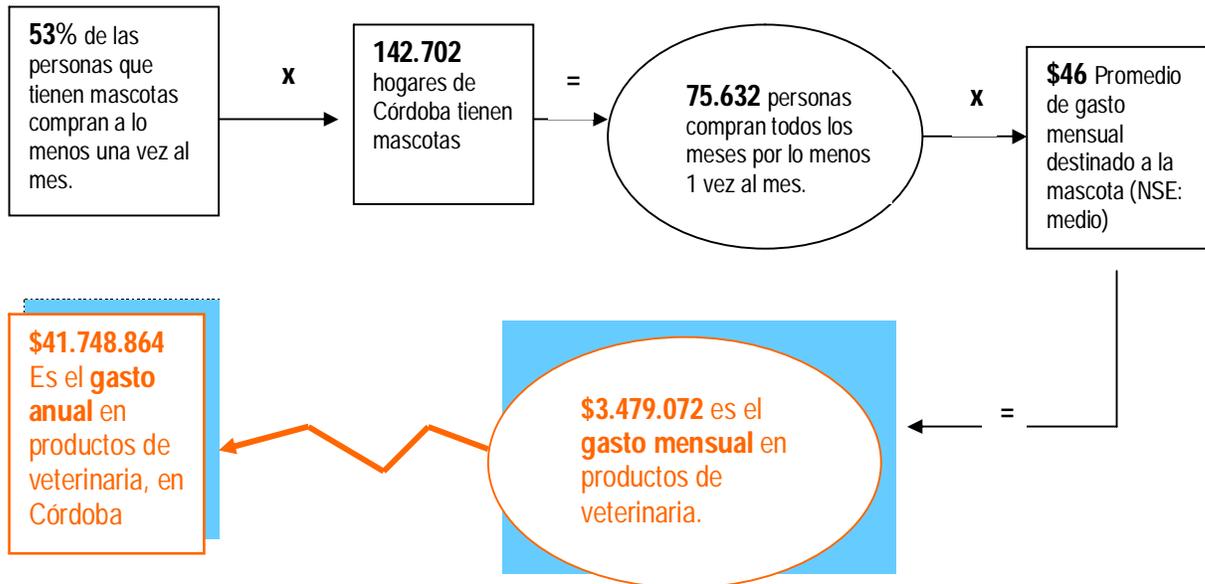


Figura 12: -2° parte- Tamaño de Sector<sup>43</sup>.

Teniendo en cuenta la facturación total que tuvo Veterinaria ALEM PET SHOP en el 2004 y en el 2005, se realizó el promedio de facturación mensual. Una vez que se obtuvo dicho promedio se lo comparó con el promedio mensual de gasto en productos de veterinaria, del mercado cordobés. Es así como se pudo obtener el porcentaje de mercado que tiene la veterinaria en comparación con el total de facturación del mercado.

FACTURACIÓN	FACTURACIÓN	
	2004	2005
TOTAL ANUAL	\$2.207.504,00	\$ 3.446.676,00
Promedio mensual de ALEM	\$ 235.592,92	
Promedio mensual del Sector	\$3.479.072	

Figura 13: Comparación entre facturación promedio mensual de Veterinaria ALEM PET SHOP con la del Sector<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Elaboración propia.

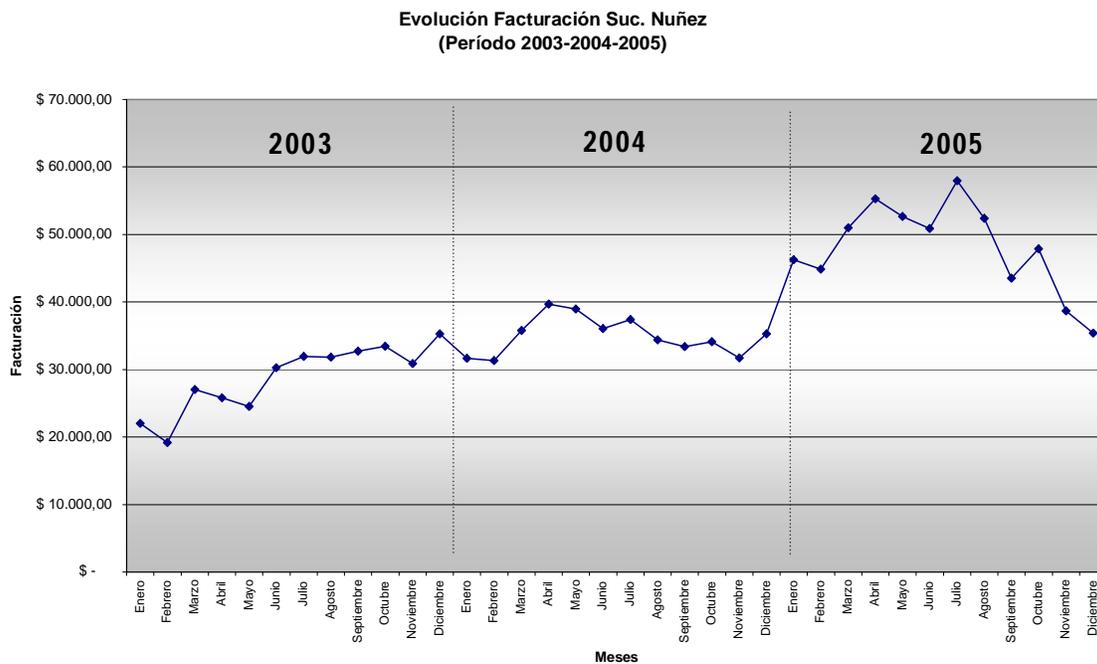
<sup>44</sup> Elaboración propia.

**Participación de Mercado (%de facturación)****Gráfico 1:** Participación de mercado de la Suc. Núñez<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE VENTAS

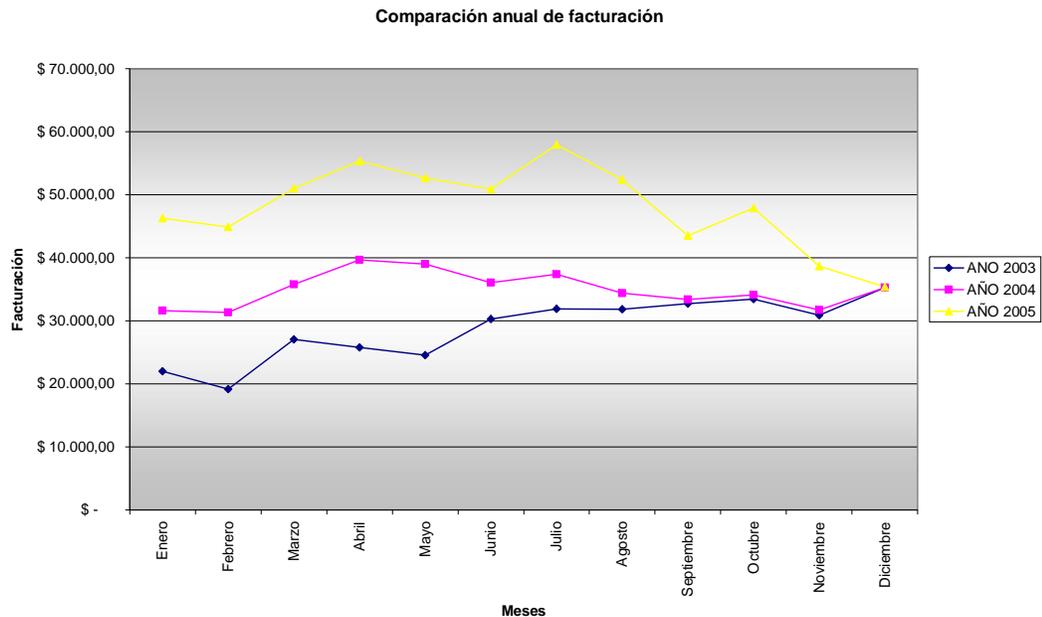
En el gráfico siguiente se puede observar que el nivel de facturación de la sucursal analizada fue incrementándose de lo que fue en el año 2003, el cual comenzó con una facturación de \$22.000, y siguió paulatinamente durante el 2004, hasta llegar al mes de julio del año 2005, con la facturación más alta, \$57.900. Comenzando el 3° trimestre del 2005 las ventas comenzaron a descender cerrando dicho año con un total de ventas de aproximadamente \$35.500.



**Gráfico 2: Evolución de Facturación – Suc. Núñez- 2003 al 2005<sup>46</sup>**

<sup>46</sup> Elaboración propia.

Si comparamos la serie histórica de los últimos tres años, se puede observar que en el 2004 y en el 2005 la facturación comenzó a descender hasta llegar aproximadamente al mismo nivel de facturación que se logró en el 2003 y así reflejar una idéntica situación. En el 2005 el aumento de la facturación fue exponencial así como también su descenso el cuál tuvo comienzo en el 3° trimestre de dicho año.



**Gráfico 3: Comparación de la facturación de los años 2003-2004-2005<sup>47</sup>**

### **Estacionalidad<sup>48</sup>: de las líneas comercializadas.**

Con respecto a la estacionalidad de las líneas comercializadas por la Veterinaria ALEM PET SHOP, el Director General concluyó que los meses más fuertes se pueden encasillar durante el período de Septiembre a Diciembre. En donde se suele notar un incremento en la demanda de los servicios de peluquería, desparasitantes y otros fármacos. También transmitió que los meses más débiles para la firma son cuando el consumo de servicios de embellecimiento para la mascota decae. Por cierto el negocio de veterinaria y Pet Shop ofrece otros productos que por lo general tiene una demanda constante durante todo el año, un ejemplo de este caso es el alimento balanceado.

A pesar de, haber obtenido la opinión del Director General y de que la misma correspondan a la totalidad de las sucursales, se consideró oportuno analizar las ventas, de los años anteriores,

<sup>47</sup>Elaboración propia.

<sup>48</sup> Datos brindados por el Director General, Gastón Kantor.

correspondientes a la Suc. Núñez, para obtener conclusiones específicas para el desarrollo del plan de marketing.

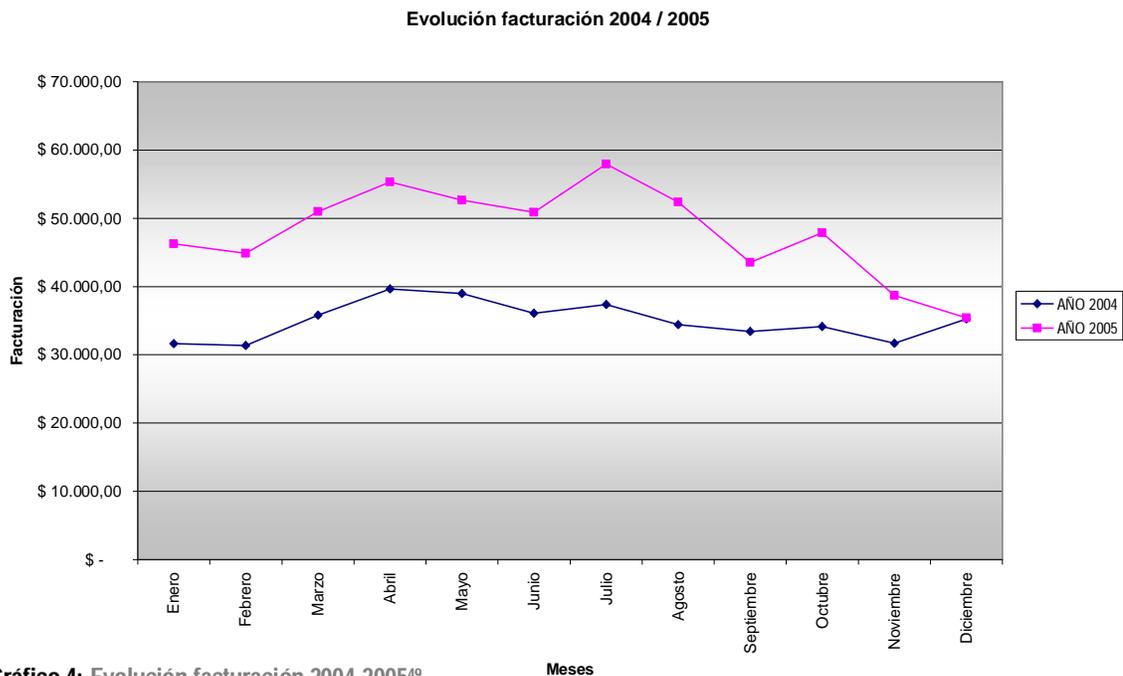
De acuerdo a la lectura que se realizó de la facturación comparativa de los años 2003, 2004 y 2005 (ver gráfico 2) se puede llegar a la siguiente conclusión:

**TEMPORADA FUERTE:** se encuentra coincidencia en el alza de la facturación, en los meses de Marzo, Abril, Julio y Octubre, de los años 2003, 2004 y 2005 respectivamente. No se puede definir a que línea de productos corresponde dicho aumento pero se puede concluir que el mes de Septiembre no significa un mes fuerte para la Suc. Núñez.

**TEMPORADA DÉBIL:** se puede decir que para la Suc. Núñez los meses con menor facturación son Febrero, Mayo y los meses de Agosto y Septiembre los cuales han sido meses de una meseta importante en los niveles de facturación.

En el siguiente gráfico se comparan los niveles de facturación del período enero- diciembre 2004 y 2005.

El total de la facturación correspondiente al periodo enero - diciembre 2004 fue de \$420.000 y para el mismo periodo del año 2005 el total fue de \$575.000. Esto significa que hubo un incremento del 37% de la facturación del año 2005 en comparación al mismo periodo del año 2004.



**Gráfico 4: Evolución facturación 2004-2005<sup>49</sup>**

<sup>49</sup> Elaboración propia.

## Estimación de la demanda futura

*Análisis de ventas anteriores*<sup>50</sup>: se utilizó la facturación trimestral desde el comienzo del año 2003 hasta diciembre del 2005 para estimar las ventas futuras de la Veterinaria ALEM PET SHOP.

Esta tendencia pronostica el nivel de facturación de la Veterinaria ALEM PET SHOP para el año 2008. Como se puede observar en el gráfico se prevé que la tendencia de facturación seguirá su curso positivo con un aumento aproximado del 14,32%.

### TENDENCIA – Facturación (período 2003-2004-2005)

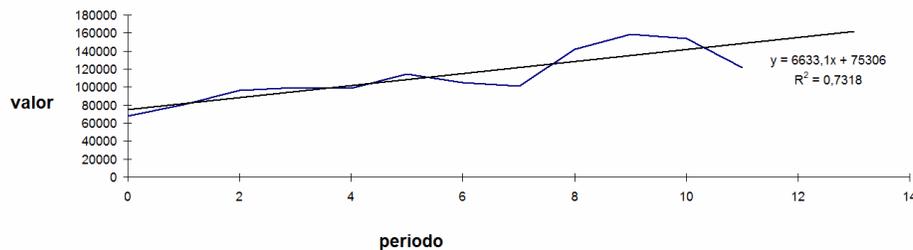


Gráfico 5: Tendencia de la facturación Suc. ALEM<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Kotler, Philip. Op. cit.

<sup>51</sup> Elaboración propia.

## ANÁLISIS EXTERNO

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

Luego de realizar el Análisis Interno de la empresa, resulta decisivo analizar exhaustivamente las diferentes variables, condiciones externas y nuevas tendencias del sector, en el cual VETERINARIA ALEM PET SHOP se desarrolla.

El conocimiento del entorno permitirá identificar posibles oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que no sólo podrán afectar los factores claves de éxito de la empresa sino que también podrán impactar en forma directa o indirecta en las estrategias que se planteen.

A continuación se desarrollará el Análisis del Contexto Externo en tres claras partes:

**A. ANALISIS DEL CONTEXTO:** no sólo se restringirá el análisis de aquellas áreas o variables lo suficientemente importantes que puedan generar un impacto significativo en el desarrollo comercial de ALEM PET SHOP, sino que también se definirá la competencia, se identificará cuales son los principales competidores y se realizará un completo análisis de los mismos.

**B. ANALISIS DE ESCENARIOS:** se seleccionará las variables de contexto externo más importantes y se las someterá a cada una de ellas a un análisis prospectivo para determinar los posibles escenarios hipotéticos.

**C. ANALISIS DEL SECTOR:** se analizará el sector en el cual ALEM PET SHOP compite para determinar su rentabilidad potencial.

## A. ANÁLISIS DEL CONTEXTO: modelo de análisis

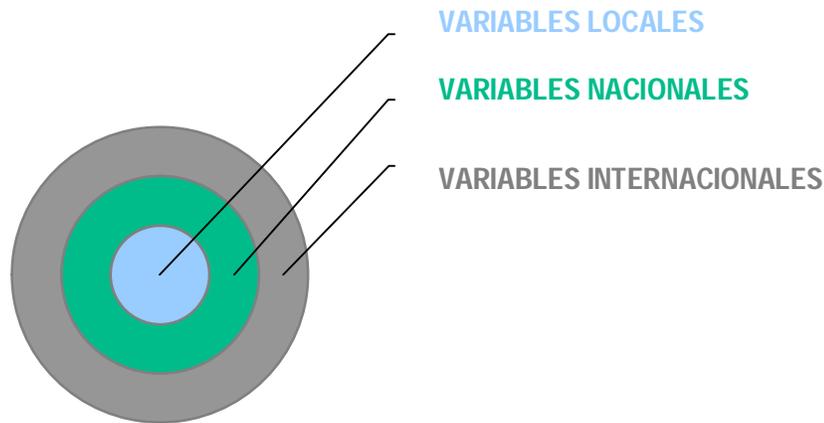


Figura 14: Análisis del contexto de acuerdo a variables locales, nacionales e internacionales<sup>52</sup>.

### VARIABLES INTERNACIONALES

---

#### Desarrollo del "RETAIL GLAMOUR"<sup>53</sup>

Se observa un giro de ambientación de locales con público "Premium" hacia la estética europea: "glamour". El glamour representa el ADN de los productos, que están dirigidos para ese nuevo segmento de personas que buscan el detalle.

El eje del valor se corrió de la ostentación a la sofisticación. De lo masivo, a lo especial. El glamour trabaja sobre la sutileza, se focaliza en el detalle; dejando de lado lo grandilocuente y lo obvio.

Para acceder al consumo "glamour" ya no se trata como antes de tener todo, sino que ahora la clave está en saber lo que hay que tener.

#### UNO para DOS

[Sofisticados establecimientos en donde se fusiona la experiencia culinaria tanto para humanos como para mascotas. Las tiendas del primer mundistas no sólo ofrecen los productos alimenticios, sino que

<sup>52</sup> Elaboración propia.

<sup>53</sup> Lic. Oliveto, Guillermo – Grupo CCR – Conclusiones de investigación. 12 de Diciembre, 2004.

también ofrecen una amplia variedad de juguetes y accesorios para el disfrute de la comunidad de mascotas, y también juegos donde los pequeños animales y sus amos pueden interactuar.]<sup>54</sup>

### **Centros de Belleza**

Comúnmente llamados SPA, y Guarderías: son otros de los nuevos servicios adicionales y diferenciadores que están en auge. Este tipo de servicio incluye principalmente hotelería / guardería y como complemento servicios de embellecimiento para la mascota.

### **Canino Terapia<sup>55</sup>**

La canino terapia es una práctica usual en los países avanzados y que ya ha arribado a la Argentina. Ahora los canes también van a terapia, donde se los tratan por problemas de conducta, nervios o desobediencia.

### **Pet Fashion Week de Nueva York<sup>56</sup>**

En agosto del 2006 se dio inicio al Pet Fashion Week de Nueva York. El evento fue creado en su totalidad para poder reunir y exhibir novedosos diseños para las mascotas. Los diseñadores fueron de todas partes del mundo y se volverá a repetir este año.

El evento de alto nivel, ocupó 14.600 m<sup>2</sup> cubiertos, participaron 124 expositores, atrajo cerca de 1500 interesados y una importante concentración de medios internacionales y compradores. La semana de la moda para la mascota fue posible gracias a la colaboración de sponsors muy reconocidos en Estados Unidos: Les Poochs, Pet Business Magazine, The Pet Elite, The New York Dog Magazine, The Hollywood Dog Magazine, A Pet's World, Lands' End and The Animal Print Magazine. Se presentaron diferentes categorías a lo largo de la semana: joyas, accesorios, juguetes, collares, alimentos, lechos, fragancias y productos de salud.

El show, no sólo aseguró diversidad, exclusividad de productos y una atmósfera de innovación sino que también fue la plataforma para muchos diseñadores. Éste fue el caso de la argentina Mariana Goluboff, quien presentó diseños exclusivos para la joyería Swarovski.

### **Swarovski**

La joyería multinacional, apostó a la población perruña. La firma de joyas eligió a la diseñadora Mariana Goluboff (empresa: Margoff), para concursar en la edición del Pet Fashion Week Award, 2007. Éste es

---

<sup>54</sup> [www.infobae.com](http://www.infobae.com) - 18 de Agosto, 2004.

<sup>55</sup> [ExportaPymes](http://ExportaPymes.com) - 16 de Diciembre, 2004

<sup>56</sup> PET FASHION WEEK | [www.petfashionweek.com](http://www.petfashionweek.com)

un concurso que premia los mejores diseños para la industria de las mascotas, para luego exhibirlos en un mega desfile. Margoff desarrolló cuatro temas y ganó uno, "La musa", entre 1.800 personas. Armó un kimono con no menos de 600 cristales, con el cuál se presentará en el Pet Fashion Week 2007.

### **Cintos para perros<sup>57</sup>**

Preocupada de la seguridad canina, BMW acaba de presentar los primeros cinturones de seguridad para perros. Las estadísticas indican que en Alemania viven actualmente unos cinco millones de perros. Cientos de miles de ellos suelen viajar en automóvil con sus amos. Pero, mientras los humanos tienen la obligación de utilizar los cinturones de seguridad, los perros generalmente van en el asiento de atrás, protegidos a lo sumo por una rejilla o malla. En caso de accidente, la mascota puede salir despedida, para desgracia propia y de los demás involucrados. El peligro es real.

Las reglas vigentes disponen que los animales tienen que ir debidamente asegurados, como cualquier otra carga, lo que implica que viajen por lo menos atados con su correa. En la práctica, sin embargo, eso no es lo común, aunque la infracción pueda costarle una multa de 35 euros al conductor descuidado.

La automotriz BMW fue la primera en descubrir éste nicho de mercado y en poner a la venta un arnés especial para los perros. La empresa afirma que el arnés, hecho de una fibra de polyester resistente a los golpes y rasgaduras, es muy fácil de utilizar. Por el momento se ofrece en tres tamaños, para perros de entre 7 y 40 kilos, a un precio unitario de 118 euros. Además van a adornados con el logotipo de BMW, lo que seguramente les dará igual a los perros que lo utilicen, pero podría ser un símbolo de status importante para sus amos.

### **Celulares y DVD's<sup>58</sup>**

Una empresa de telefonía móvil decidió lanzar al mercado el PetsCell, un celular exclusivamente para perros, intentando proveer servicios de comunicación inalámbrica dentro del multimillonario mercado de productos para mascotas.

Según explican los fabricantes y futuros comercializadores del PetsCell, se trata de un dispositivo que permite a los dueños darle órdenes a sus mascotas sin tenerlos a la vista, lo cual podría ser útil en caso de que la persona se encuentre en algún problema y necesite la asistencia de su mascota.

Otra de las aplicaciones sería que en caso de que la mascota se extraviara quien lo encuentre podrá, tocando un botón y comunicarse con el preocupado amo.

---

<sup>57</sup> Cadena de información internacional de Alemania. Deutsche Welle World Español. Alemania.

<sup>58</sup> IBLNEWS.COM, EL DIARIO ONLINE EN ESPAÑOL

Es un adelanto que tendrá aplicación en las áreas de rescate, militar, guía para no videntes, o en el cuidado de pacientes o personas de edad avanzada", sostuvo el gerente de la empresa.

Otro invento, no menos curioso, es el DVD para perros, titulado como "The movie for dogs". Consiste en una serie de imágenes de canes ladrando y jugando, la idea de la empresa que lo creó es que la mascota no se sienta sola cuando su amo no está.

Si bien el DVD dura una hora y trece minutos, está programado para recomenzar automáticamente hasta que se apague el reproductor.

### **Amor canino<sup>59</sup>**

Varios sitios de Internet ayudan a buscar pareja a sus amigos perrunos. Existen algunos, incluso, que usan a los caninos para conseguir citas entre humanos.

- **Dog together (perros juntos) - Reino Unido**

*Dog together* (perros juntos) es una página en donde los dueños de las mascotas pueden encontrar pareja a su animal, así como también intercambiar anécdotas, consejos y sitios de interés para ellos. Este servicio se ofrece sin cargo y en el momento de registrar al perro se deben especificar edad, sexo, ubicación, color de pelo, tamaño, carácter, ejercicio, dieta, raza, y qué se está buscando. Hasta el momento *Dogs Together* cuenta con 132 usuarios registrados.

- **Servicios matrimoniales - Colombia**

Animalandia.com es un sitio de servicios matrimoniales para perros, desde Colombia ofrecen búsquedas de parejas para animales, sin cargo y con fotos incluidas. La particularidad de este sitio es que permite registrar caninos de otros países y ciudades, ofreciendo una gran ayuda a aquellos destinos que no poseen una página para buscar pareja y formar una familia perruna.

- **Date a dog - Alemania**

En Alemania comenzó a funcionar el sitio "date a dog" (ten una cita con un perro), con el fin de unir definitivamente a los amantes de los cuatro patas, con uno de dos. Bajo el lema de "Cita de a cuatro", la propuesta de la página se basa en salir a pasear a los canes y así quizás disfrutar de un buen rato junto con un posible futuro amado. Pero ojo, que en *Date a dog* se conoce al perro y no al amo.

---

<sup>59</sup> Clarín.com | Sección Conexiones - Miércoles 4 de abril de 2007. Córdoba

- **Date My Pet – USA y Canadá**

La diferencia de este sitio radica en que en éste caso perros y amos exponen sus fotos y personalidades para encontrar pareja para ambos. Las búsquedas es a lo largo de los Estados Unidos y Canadá.

## VARIABLES NACIONALES

### Fragmentación social

La crisis del 2001 impactó en el corazón de la estructura social y económica del país. En los últimos años, los hogares de niveles medios y altos se redujeron sensiblemente, mientras que el porcentaje de familias marginales creció de manera alarmante. El 10% designado como Medio Típico es el que tiene el 10% de la riqueza. Por encima de él hay un 20% de los hogares y, por debajo, un 70%.

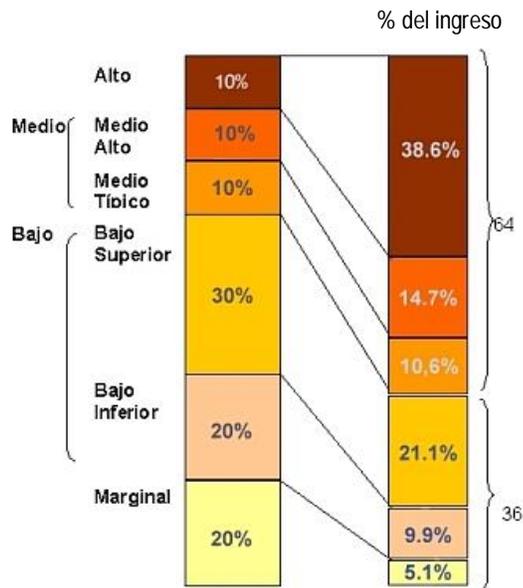


Figura 15: Resultado del Índice de Nivel Socio Económico 2002<sup>60</sup>

Este cambio en la distribución de ingresos, genera una disminución en el consumo de bienes que no satisfacen necesidades básicas de la población.

<sup>60</sup> Estudio cuya realización fue un emprendimiento conjunto realizado por una Comisión Mixta formada por la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y la Cámara de Control de Medición de Audiencia (CCMA), con la coordinación de la Lic. Norah Schmeichel.

### Market Share bolsillo / NSE<sup>61</sup>

Dependiendo del nivel socioeconómico del hogar, las cifras promedio en pesos destinadas a la alimentación para la mascota tienen variaciones:

NSE	Gasto promedio mensual
Alto	\$90
Medio	\$46
bajo	\$34

El 7% de los ingresos en un hogar medio se destinan a la compra de alimentos y atención para las mascotas.

Figura 16: Gasto promedio mensual de acuerdo al Nivel Socio Económico<sup>62</sup>.

### Demografía animal en Números

De acuerdo a una investigación realizada por TNS-Gallup

65%: es el porcentaje de hogares argentinos que poseen algún tipo de mascota.

7.5 millones: es el número de hogares que poseen, además de un perro como mascota, otra mascota (gato, pez, pájaro u otra especie).

53%: es el porcentaje de hogares que alimenta sus animales con balanceados (más de 4 millones), este 53% se dividen en las siguientes categorías de tipo de alimentos:

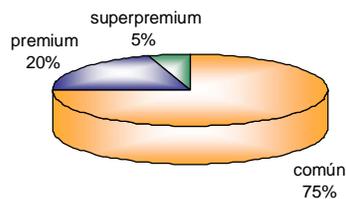


Gráfico 6: Categoría de tipo de alimentos balanceados.

Según la Cámara Argentina de Alimentos Balanceados (CAFAB<sup>63</sup>)

4 habitantes = 1 mascota: en Argentina hay una mascota cada cuatro habitantes.

6.5 millones: es la cantidad de perros en el país.

3 millones: es el número de gatos que viven en la Argentina.

<sup>61</sup> Investigación: TNS-Gallup 2004.

<sup>62</sup> Elaboración propia.

<sup>63</sup> C.A.E.N.A., Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal, fundada en 1960 como C.A.F.A.B., Cámara Argentina de Fabricantes de Alimentos Balanceados, cambió su denominación con el objetivo de constituirse en el organismo natural de nucleamiento de todas las empresas ligadas a la Nutrición Animal. Investigación realizada en el año 2004.

56%: es en porcentaje de aumento del consumo de comida para pequeños animales entre el 2001 y 2004.

### **Objeto de Status**

Cambio en la concepción del animal como un guardián o mascota pasando a ser un "símbolo de status". No sólo existe una marcada predilección a adquirir una mascota de raza, sino que además existen exigencias adicionales tales como: papeles que certifiquen la raza, vacunación y nombre de padres de los cachorros.

### **Balanceados Nacionales vs. Internacionales**

Hasta mediados del año 2000, Argentina importó todas las grandes marcas internacionales de alimentos para mascotas. Pero desde la última devaluación se incrementaron los precios de todos los productos importados o elaborados bajo licencias importadas. La crisis aplastó el consumo de estos productos y el negocio perdió rentabilidad.

Como contrapartida, Argentina se encuentra dentro de los países con mayores ventajas para elaborar y producir alimentos balanceados ya que es un país agro exportador.

El sector pasó a convertirse en uno de los pocos que en el país agrega valor a los productos primarios (granos), debido a que los balanceados se elaboran en base a maíz, soja, trigo y subproductos de estos commodities. Como consecuencia, la participación de las firmas nacionales productoras de alimentos balanceados está creciendo a un ritmo importante en marcas como Aliba, Molinos Chacabuco, Ganave y Metrive.

### **Nutrición animal**

Existe una tendencia hacia la oferta de una amplia extensión y profundidad de las líneas de alimentos balanceados adecuadas a necesidades específicas ya sea por raza o afección (obesidad, problemas renales, cardiológicos, dermatológicos, etc.).

### **Humanización**

Según un estudio realizado por la consultora TNS-Gallup sobre una muestra de 1004 entrevistas personales el 78% considera al animal doméstico como si fuera su hijo, el 66% como compañero de vida, con un rol clave en la superación de la soledad o la tristeza; y además un 32% le adjudica a la mascota solo o principalmente una función de seguridad.

### **Composición de Hogares<sup>64</sup>**

Las nuevas composiciones familiares en la Argentina facilitan el ingreso de mascotas a los hogares. Esto se debe al incremento de hogares unipersonales, ocupando el 15%. Y el resto (85%) corresponde a familias multipersonales, lo que significa familias no conyugales: 5%, conyugales 80% (familias completas 64.5% y familias monoparentales 15.5%)

### **Paladar felino**

El segmento de las mascotas felinos es considerado como un atractivo negocio ya que su alimentación requiere de comida más sofisticada y costosa que la de los perros. Los gatos dejan de comer de una manera mucho más significativa si no les gusta el producto.

### **Compras por Ocasión**

Como motivo del día del animal la venta de accesorios para mascotas aumenta entre un 15% y un 30% durante dicha semana.<sup>65</sup>

### **Seguros para Mascotas**

La aseguradora MAPFRE<sup>66</sup> acaba de lanzar una nueva póliza para todas las sucursales de la compañía. Esta póliza es un nuevo producto destinado a los clientes que consideran a su perro como un integrante más de la familia. Se trata de seguros para mascotas (perros y gatos) que tiene como fin proteger a los animales desde los tres meses a los nueve años de edad de todas las razas.

La nueva póliza cubre los gastos de accidentes de todo tipo, el robo o la pérdida del animal hasta \$ 1.000 pesos; cuidado del animal, símil guardería, y se hace cargo del entierro de la mascota. El costo es de 12,50 pesos por mes por animal (\$ 129 anuales) y sólo hay que presentar la libreta sanitaria del animal. Para mayor información leer anexo N° 3.

### **Oferta vs Demanda de gatos<sup>67</sup>**

Históricamente, en una veterinaria se vendían 9 perros y 1 gato. Hoy esa proporción cambió y la demanda para el 2008 podría equipararse (5 y 5 de cada venta). Según Gastón Kantor, Director General de la Veterinaria ALEM PET SHOP, existe un condicionante: "no hay gatos para vender". En

---

<sup>64</sup> Conclusiones recabadas de Investigación de Mercado, realizada por la Consultora DELFOS- Publicada en la revista Punto a Punto. 2005

<sup>65</sup> Relevamiento diario Clarín 29/04/2005.

<sup>66</sup> Grupo asegurador integrado por MAPFRE ARGENTINA SEGUROS y MAPFRE ARGENTINA ART.

<sup>67</sup> El diario de Infonegocios. Jueves 16 de agosto de 2007. Córdoba.

Córdoba solamente hay dos criaderos de gatos siameses y persas (los más vendidos) que cubren el 20% de la demanda anual.

### **Feria PuroDiseño<sup>68</sup>**

La feria PuroDiseño se realiza desde el año 2001 y es un espacio donde el protagonista es el diseño argentino en sus distintas disciplinas. La VII edición, tuvo lugar en el Centro de Exposiciones de la Rural, del 28 de marzo al 2 de abril, 2007. En el 2006, participaron 270 expositores, asistieron 91000 visitantes y la facturación fue de \$7.250.000. El stand de mayor facturación fue el de Alta Costura para Mascotas MARGOFF.

Dan cobertura a la feria más de 100 medios de comunicación, entre los que se encuentran los más importantes títulos gráficos, radiales, televisivos y electrónicos locales y extranjeros

### **Diseñadora "PET" A PORTER<sup>69</sup>**

Margoff, es la firma que nace en Buenos Aires, en el 2004, con el objetivo de afianzar el vínculo entre la mascota y su dueño. Para ello, decide posicionarse en el mercado local de productos pet, como una marca dedicada a la confección de ropa de alta costura para mascotas. La empresa factura cerca de u\$s 60 mil anuales y exporta productos a EE.UU y Europa. Entre sus clientes se pueden encontrar París Hilton y Britney Spears.

La firma, Margoff, se convirtió en una marca de modelos únicos y exclusivos. Los diseños poseen detalles de indumentaria de lujo. Sus catálogos son un compendio de originalidad para pichichos fashion: enteritos de polar, lycra, o lamé; abrigos matelaseados y forrados en animal print; capas en vinilo o neoprene; pijamas de algodón y batas de baño; camperas de lana, lúrex, gamuza, pecarí o cuero de oveja. Y accesorios ultra cancheros: viseras, anteojos, collares, pulseras con incrustaciones de piedras y cristales, Swarovski., arneses y bolsos para paseo. Todas las prendas son forradas especialmente para evitar cualquier tipo de alergias en los perros. El precio promedio ronda los \$ 200.

### **E-COMMERCE y las mascotas<sup>70</sup>**

De Remate, es el comercio que más perros vendió en el 2005. En efecto, el sitio que nació organizando subastas on line y migró al comercio electrónico ya cuenta con 1,3 millón de registrados en Argentina y fue la plataforma de 450.000 transacciones en el 2004. En De Remate se venden miles de cámaras digitales o computadoras, pero hoy la gente ya lo utiliza para comprar mascotas y también

---

<sup>68</sup> [www.feriapurodiseno.com.ar](http://www.feriapurodiseno.com.ar)

<sup>69</sup> Revista Fortuna - 22 de Junio de 2007. Córdoba.

<sup>70</sup> El diario de Infonegocios. Miércoles 22 de marzo, 2006. Córdoba.

alimento balanceado. Esto es un claro indicio que, con 10 millones de usuarios en Argentina, Internet ya está madura para el e-commerce.

## VARIABLES LOCALES

### Desempleo vs. Empleo<sup>71</sup>

El desempleo en Córdoba está teniendo una notable caída por motivo de la reactivación económica que se está logrando en el país con el gobierno de turno.

	Año 2004			Año 2005	
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre
Empleo	39,4	40,1	40,4	39,4	40,1
Desocupación	14,8	13,2	12,1	13,0	12,1

**Figura 17:** Comparación trimestral de los años 2004 y 2005 entre los índices de empleo y desempleo de la provincia de Córdoba<sup>72</sup>

Se puede observar en el cuadro expuesto anteriormente una caída en la tasa de desocupación durante el año 2004; modalidad que continua en el curso del año 2005. En contrapartida la tasa de empleo comienza a aumentar trimestre por trimestre ubicándose en el 2° trimestre de año 2005 con un 40,1%. La desocupación afecta negativamente las ventas del sector de veterinarias, debido a que las personas al estar desempleadas priman sus necesidades básicas ante otras de menor importancia, como puede representar la compra de un producto o servicio para mascotas. Afortunadamente el nivel de desocupación ha ido descendiendo gracias a la reactivación que el país esta logrando.

### Consumo crisis-post crisis

Como consecuencia de la crisis económica, en el año 2002 las veterinarias cordobesas sufrieron drásticas bajas en sus ventas. Así como la población cambió sus patrones de consumo de productos básicos, estos cambios se trasladaron también al gasto destinado a la alimentación y cuidado de sus mascotas. Los cambios más significativos fueron: sustitución de alimento Premium por alimentos de menor calidad ofrecidos en supermercados, retardo en los periodos destinados a la vacunación, disminución de las consultas médicas, relego de servicios de peluquería, de compra de accesorios y juguetes para las mascotas. A finales del 2003 el mercado cordobés de veterinarias ha tenido un recupero post crisis en los niveles de ventas como consecuencia del retorno a la compra de alimentos Premium, al respeto de la vacunación. También se observa una tendencia marcada al uso frecuente de los servicios de peluquería y compra de accesorios para mascotas.

<sup>71</sup> Datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) - 28 aglomerados urbanos - 2001

<sup>72</sup> INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Este recupero post crisis también se puede visualizar en el significativo aumento de la cantidad de oferta de clínicas y comercios "Pet Shop" que ha experimentado la ciudad de Córdoba recientemente.

### **Homenaje a las mascotas en su día<sup>73</sup>**

En Córdoba, en la plaza del Centro Cultural del barrio San Vicente, se realizó un desfile en homenaje a las mascotas en su día. Participaron más de 150 animales de manera gratuita. Los perros, gatos, conejos, cabritos, tortugas, recibieron el asesoramiento de una peluquería canina que les brindó accesorios para el desfile. Allí, un grupo de profesionales los se ocuparon de peinarlos y proporcionarles algunos accesorios para la pasada.

El evento fue organizado por la Asociación Protectora de Animales Sarmiento, con motivo del festejo del día del animal, y también para dar a conocer los objetivos de la entidad: rescate de animales sin dueños, enfermos o accidentados; atención de denuncias por malos tratos; albergue en el refugio de animales de la calle; y sostenimiento del primer centro de esterilización.

Luego de desfilan por una larga pasarela, cada mascota recibió una medalla y un diploma como reconocimiento a su participación. Sin embargo, la exhibición estuvo conformada por un jurado que eligió al animal ganador en distintos rubros, la mascota más simpática, más joven, más vieja, más gruñón, más dulce, entre otras.

Por la pasarela no sólo desfilan animales provenientes de distintos sectores de Córdoba, sino que también desfilan animales de las calles que fueron rescatados y albergados en la Protectora Sarmiento, perros de la Policía de la Provincia, quienes realizarán demostraciones de sus destrezas y de la División de Canes, de la Fuerza Aérea Argentina, de la Policía de Seguridad y Servicio Penitenciario de Córdoba.

### **Norma ISO 9001 – Alimentos balanceados**

GEPSA74, la división Nutrición Animal de GRUPO PILAR S.A., empresa líder en la Argentina en la fabricación y comercialización de alimentos balanceados, obtuvo la certificación de la norma ISO 9001:200075 en su planta de Pilar, Córdoba, para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de alimentos destinados a animales de producción y mascotas.

La certificación fue otorgada por BVQI Argentina S.A. y acreditada por el Organismo Argentino de Acreditación - O.A.A.- y Organismo de Acreditación del Reino Unido – UKAS.

---

<sup>73</sup> Asociación Protectora de Animales Sarmiento. 29 de abril, 2007. Córdoba.

<sup>74</sup> GEPSA PET FOODS – empresa cordobesa que produce y comercializa líneas de alimentos balanceados.

<sup>75</sup> Establece los requisitos que debe tener un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque basado en los procesos, la mejora continua y el monitoreo de la percepción de los clientes. Su aplicación requiere un alto compromiso de la dirección y todo el personal de una organización.

## Exposiciones Nacionales y Regionales

Córdoba Kennel Club (CKC), es una institución que fue creada con el fin de fomentar en la ciudad de Córdoba la tenencia y crianza de razas de perros de pedigree<sup>76</sup>, para así lograr el mejoramiento de las razas caninas.

Entre sus propósitos, se puede encontrar la organización de exposiciones, concursos caninos, y cualquier otro tipo de demostración pública que contribuya a una mayor difusión de la Cinofilia.

El Club (CKC), lleva a cabo anualmente desde 1963 diferentes clases de muestras que de acuerdo a la procedencia de los ejemplares inscriptos, antecedentes de los jueces y certificados que se otorgan pueden ser:

- **Exposiciones Abiertas:** destinadas principalmente a ejemplares y expositores novatos que necesitan este entrenamiento para conocer y aprender las reglas básicas de las exposiciones. El CKC realiza anualmente seis exposiciones de esta categoría en el ámbito de la Ciudad y en el interior de la Provincia de Córdoba con puntaje sólo para el Ranking local de todas las razas.
- **Exposiciones Regional de Campeonato:** en este compiten perros con residencia en la región Centro-Litoral de Argentina, compuesto por: Córdoba Kennel Club (Prov. de Córdoba), Kennel Club Santa Fé (Prov. de Santa Fé), Rosario Can Club (Prov. de Santa Fé) y Club Canino Corrientes (Prov. de Corrientes). Se realizan anualmente en diferentes fechas, alrededor de 12 exposiciones entre las 4 sedes.
- **Exposiciones Nacionales e Internacionales de Campeonato:** pueden inscribirse ejemplares de todo el país y del exterior, se llevan a cabo en la ciudad de Córdoba, 6 de estas exposiciones en dos fechas anuales (Abril y Julio de cada año). Al tener reconocimiento Internacional, Jueces de Nacionales y Extranjeros de casi todo el mundo juzgan estas muestras y en nuestro ámbito jurados de Sudáfrica, Canadá, Brasil, Australia, Argentina e Inglaterra están ya confirmados para officiar en las exposiciones de los próximos 2 años.

---

<sup>76</sup> El pedigree es el certificado de origen del perro. Es emitido por la Federación Cinológica Argentina (FCA) al realizar la transferencia. En él constan los nombres y títulos de los padres, abuelos y bisabuelos del ejemplar.

## B. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

### Variable: Balanceados Nacionales vs. Internacionales

Luego de la crisis del 2001, la participación de las firmas nacionales productoras de alimentos balanceados creció a un ritmo importante. Las empresas nacionales sustituyeron rápidamente las importaciones mediante la producción nacional de alimentos balanceados.

**Optimista:** que haya una notable disminución en la producción de alimentos balanceados nacionales. Teniendo en cuenta que la línea de producto más redituable para la Veterinaria ALEM es la de alimento balanceado “marcas internacionales”, este hipotético escenario le generaría un aumento en las ventas de dicha línea de productos.

**Normal:** que continúe estable la producción de alimentos balanceados nacionales. Esto no afectaría la situación actual de la veterinaria ALEM.

**Pesimista:** que haya un aumento considerable en la sustitución de las importaciones de alimento balanceado; originando mayor competitividad entre empresas productoras y teniendo que dividir aún más la porción del mercado entre todos los fabricantes de alimentos balanceados. Esta situación realmente afectaría el negocio de la veterinaria ALEM, debido a que actualmente sólo comercializa alimento balanceado de marcas internacionales.

		1	0.75	0.50	0.25	0
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Balanceados Nacionales vs. Internacionales	Optimista			x		
	Normal				x	
	Pesimista				x	

**Figura 18:** Probabilidad para cada uno de los escenarios sobre la variable de estudio: balanceados nacionales vs. Internacionales<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Elaboración propia.

**Variable: Market Share bolsillo / NSE**

Dependiendo del nivel socioeconómico del hogar las cifras promedio en pesos destinadas a la alimentación tienen variaciones: NSE ALTO: \$90 mensuales, NSE MEDIO: \$46 mensuales y NSE BAJO: \$34 mensuales.

**Optimista:** que haya un notable aumento en el gasto promedio destinado a la alimentación de las mascotas, debido a mejoras en el nivel socioeconómico de los consumidores, como consecuencia del recupero de la economía del país.

**Normal:** que continúe estable la proporción de gasto, que cada nivel socioeconómico destina para la alimentación de sus mascotas.

**Pesimista:** gran disminución en el gasto promedio destinado a la alimentación de las mascotas, debido a una crisis económica futura que impacte negativamente en el poder adquisitivo de los consumidores.

		1	0.75	0.50	0.25	0
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Market Share bolsillo / NSE	Optimista			x		
	Normal				x	
	Pesimista				x	

**Figura 19:** Probabilidad para cada uno de los escenarios sobre la variable de estudio: market share bolsillo vs. NSE<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Elaboración propia.

## C. ANÁLISIS DEL SECTOR

### Sector

Veterinaria ALEM PET SHOP se encuentra dentro del sector que se dedica a la comercialización de productos destinados para mascotas en la ciudad de Córdoba y Mendoza.

Las líneas de productos y servicios que se encuentran dentro del sector son:

- Accesorios: cumplen la necesidad de esparcimiento (juguetes), de comodidad (cunas, jaulas) y también de vestimentas.
- Alimento Balanceados para animales pequeños: (Premium, Súper Premium).
- Peluquería: (peluquería canina, escuela de peluqueros caninos, artículos de higiene).
- Atención Médica y Medicamentos: para pequeños y grandes animales (equinos, porcinos).
- Servicios varios: (adiestramiento, hotel para mascotas)

### Competidores directos

Son considerados competidores directos de la Suc. Núñez todos aquellos establecimientos cordobeses que se encuentren en zona norte, particularmente a las veterinarias que se sitúen a 20 cuadras a la redonda de la sucursal. Además de ellos, deberán ofrecer los mismos productos y servicios que comercializa Veterinaria ALEM PET SHOP.

Partiendo de la definición de Porter que considera productos sustitutos<sup>79</sup>, a todos los productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial; se definirá a los competidores sustitutos de la Veterinaria ALEM PET SHOP de la siguiente manera:

### Competidores Sustitutos

Establecimientos comerciales que satisfacen la necesidad de alimentación para mascotas; por medio de productos de menor calidad denominados "Línea económica y Línea Estándar".

Los establecimientos que se encuentran en el mercado de Córdoba son: supermercados, forrajeras y otros comercios minoristas (almacenes, kioscos).

---

<sup>79</sup>Porter Michael E. Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Editorial C.E.C.S.A. Edición 18° México 1999.

En el cuadro siguiente se detalla la rivalidad de los 5 participantes del sector de la Veterinaria ALEM PET SHOP, a través del análisis de la cinco fuerzas, propuesto por Porter<sup>80</sup>.

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes				x	-Gran número de competidores. -Crecimiento lento en el sector. Debido a estas características del sector, se infiere que la rebeldía entre las empresas del sector es grande.
Amenaza de nuevos participantes	x				-ALEM PET SHOP cuenta con notable identificación de marca y lealtad de sus clientes. Esto genera una barrera para ingreso de nuevos participantes.
Poder de proveedor				x	-El sector está dominado por pocas empresas proveedoras (Eukanuba, Purina, Royal Canin) y esta más concentrado que sus compradores (Veterinarias y Pet Shop) -Los productos que venden los proveedores están diferenciados (Super Premium, Premium) y significan costos altos, para las Veterinarias y Pet Shop, en caso de querer cambiar de proveedor.
Poder de comprador	x				-Los compradores compran volúmenes pequeños en relación a la venta total de la empresa y no presentan amenaza de integración hacia atrás.
Amenaza de sustitutos	x				-Los consumidores de los productos Súper Premium y Premium a la hora de tener que decidir por cambiar a los productos sustitutos (Línea Económica y Estándar) deben afrontar altos costos de cambio.

**Figura 20:** Calificación para cada uno de las 5 Fuerzas del Sector<sup>81</sup>.

F: Favorable

MF: Medianamente favorable

MD: Medianamente desfavorable

D: Desfavorable

<sup>80</sup> Porter, Michael E. Op.cit.

<sup>81</sup> Elaboración propia.

Principales competidores				
	ALEM PET SHOP	FULL PET	CHOCOS	ECOLOGICA
Items a relevar				
Mercado al que sirve	Mercado Geográfico: ciudad de Córdoba -Sucursal Av. Rafael Núñez 4100. Cerro de las Rosas.	Mercado Geográfico: ciudad de Córdoba -Sucursal en la Estación Rodríguez del Busto -Libertad-	-Sucursal Adolfo Orma 1927 - Cerro de las Rosas-	-Sucursal Central: Rafael Núñez 6184
Atributos del servicios y productos	- Se comercializan accesorios, medicamentos, alimentos, productos para la higiene y mascotas.	-Amplia variedad de mascotas, productos, accesorios, alimentos balanceados, jaulas, peceras y medicamentos. -Pioneros en el asesoramiento de la arquitectura en acuarios: dispone de un área exclusiva para el diseño y construcción de acuarios especiales.	-Pioneros con la instalación de sanatorio para mascotas. -Guardias permanentes (24hs). -Todas las especialidades médicas. -Mutual Prepaga	-Clínica veterinaria y Pet Shop. -Exhibición de toda clase de accesorios, alimentos, remedios y mascotas entre otras. -Equipamiento para prevenir, asesorar y actuar en los momentos más difíciles.
Marcas de A. Balanceados que comercializan	-Purina / Royal Canin / Eukanuba / Performance / Bayer / Faltin / Masquit	-Purina / Pro Plan / Eukanuba / Bayer / Otras	-Purina / Pro Plan / Eukanuba / Royal Canin / Cuamegull / Hill's	- Royal Canin / Otras
Promoción	-Permanentes descuentos en alimento balanceado, rotan las marcas. -Regalos por "x" monto de compra. -Revista propia. -Con la tarjeta CLUB DE LA MASCOTA: hay múltiples descuentos.	- Promociones especiales en alimentos de marcas no reconocidas y en peceras. -Obsequios de un regalo sorpresa con la compra de alimentos.	-Concurso para las mascotas, donde el ganador gana, 2 serv. de peluquería, alimento balanceado gratis por dos meses y un accesorio a elección. -Revista propia: INFOCHOCOS.	-Sólo promociones en conjunto con los proveedores de alimentos balanceados: ROYAL CANIN, que brinda un precio menor y además acompañado por un regalo.

Figura 21: Cuadro comparativo de Suc. Núñez con la competencia<sup>82</sup> - continúa en la página siguiente.

<sup>82</sup> Elaboración propia - Investigación exploratoria. Técnica Mystery Shopper, realizada a los comercios de venta de productos y servicios para mascotas que se encuentran en cercanía (20 cuadras a la redonda) de la Suc. Núñez.

Página Web	-Sí posee.	-Su sitio esta en construcción.	-Sí posee.	-No posee.
Ítems a relevar	<b>ALEM PET SHOP</b>	<b>FULL PET</b>	<b>CHOCOS</b>	<b>ECOLOGICA</b>
Precio	<p>-En la línea de alimento balanceado, es la que menor precio ofrece.</p> <p>-El resto de las líneas: precios similares a las empresas del sector.</p>	<p>-Los precios de alimentos son aproximadamente un 5% mayor que ALEM Y CHOCOS.</p> <p>-Se destaca descuentos en jaulas para grandes mascotas.</p>	<p>- En la línea de alimento balanceado, es la que la sigue a Vet. ALEM.</p> <p>- En servicios de peluquería posee uno de los precios más bajos del mercado.</p> <p>-En atención médica es la que ofrece precios más elevados.</p>	<p>-Los precios de alimento son similares a la Vet. FULL PET.</p> <p>-Ofrecen precio de mascotas más económico que el resto de los competidores.</p>
Estrategia	<p>- <b>Diferenciación</b> basada en la amplitud de accesorios, disponibilidad de profundidad de alimentos balanceados.</p> <p>-<b>Fidelización: tarjeta club mascota:</b> para clientes frecuentes.</p>	<p>- <b>Diferenciación</b> basada en la amplitud de productos, destacándose las ventas de mascotas.</p>	<p>- <b>Diferenciación</b> basada en la atención médica de la mascota.</p>	<p>- <b>Diferenciación</b> basada en la atención de la mascota, atendiendo casos de alta complejidad.</p>
Servicio de Delivery	<p>-Sí ofrece, sin cargo.</p> <p>-Ofrece realizar el pedido a través de su página web.</p>	-No posee.	<p>-Cobran \$5.</p> <p>-Fin de semana, no realizan delivery.</p>	-No posee.

Figura 22: Continuación de la figura 21<sup>83</sup><sup>83</sup> Elaboración propia – Investigación Exploratoria. Op cit.

### Aspectos a destacar de la competencia

Una vez realizada la investigación exploratoria a los comercios competidores de la Suc. Núñez, se pudo llegar a una clara conclusión con respecto a las estrategias utilizadas por las diferentes veterinarias. A pesar de que cada una de ellas, ofrecen los mismos servicios y productos básicos para los pequeños animales, se puede encontrar una diferencia en algunos servicios adicionales que comercializan, por ejemplo:

- FULL PET: hace hincapié en la venta de productos y *servicios de acuario*. Ofrece servicios de asesoramiento para la arquitectura de las peceras, que ninguna otra veterinaria ofrece.
- CHOCHOS: es el primer *sanatorio veterinario* del interior del país. Hace 26 años que ofrece el concepto de *guardias reales, efectivas las 24 hs*. Y un sistema prepago para mascotas.
- ECOLÓGICA: su *oferta es más generalizada*, comercializa variedad de productos para mascotas pero también brinda servicios de atención a casos de alta complejidad.
- ALEM PET SHOP: es una veterinaria que se especializa en la *oferta de diferentes y novedosos productos*, de entretenimiento, de vestimenta y de alimentos para los pequeños animales. Es la única veterinaria en no ser atendida por profesionales de la salud durante la jornada completa.

Con respecto a la venta de comida balanceada, todas las veterinarias ofrecen marcas Premium y en ese rubro no hay una clara diferenciación. Sólo se puede destacar que las promociones realizadas por FULL PET y Ecológica se basan en obsequiar un producto por la compra de determinada marca de balanceado; es decir, tienen alianzas estratégicas con determinados proveedores.

El precio fue también uno de los atributos evaluados, pero que al igual que la venta de la comida balanceada, no se encontró una significativa diferencia. Salvo el servicio de internación ofrecido por CHOCHOS, y alguno de los productos novedosos comercializados por Veterinaria ALEM PET SHOP, los cuales son más elevados a comparación de la competencia, el resto de las líneas rondan en los mismos precios.

Se consideró importante también, evaluar el medio electrónico de comunicación utilizado por cada una de las veterinarias. De las veterinarias mencionadas, sólo Ecológica no posee página Web, FULL PET tiene su sitio en construcción y alguno de sus enlaces están habilitados. Veterinaria ALEM PET SHOP tiene su página Web pero no todos sus enlaces son actualizados frecuentemente, es la única en tener la opción para poder realizar el pedido on-line y en ofrecer un servicio de "cupido" donde los dueños de

las mascotas pueden buscar potenciales novios o novias para sus mascotas. CHOCOS posee un portal que, a comparación de los demás, es muy completo en cuanto a información, consejos profesionales, notas sobre razas del mes, posee un buscador de su propio sitio y banners de anuncios en google.

ANÁLISIS F.O.D.A<sup>84</sup>

Luego de haber realizado el análisis de la situación, tanto en su vertiente interna como externa, se continuó con el diagnóstico a partir del cuál se pudo identificar:

- *Oportunidades y Amenazas* que presenta el entorno (situaciones no controlables), que marcan el atractivo o desinterés que tiene para la veterinaria el mercado en el que se mueve.
- *Fortalezas y Debilidades* propias de la veterinaria (situaciones necesariamente controlables), que marcan una posición de ventaja o desventaja ante sus competidores.

Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumidores más exigentes (calidad/servicio).</li> <li>▪ Creciente valoración del mercado hacia retails glamorosos.</li> <li>▪ Mayor concientización hacia la nutrición de la mascota.</li> <li>▪ Notable cambio de los dueños de mascotas (petowners / petlovers).</li> <li>▪ Auge en la realización de eventos y exhibiciones para estimular la industria de la mascota.</li> <li>▪ Diseñadora argentina de vestimenta para la mascota, con muy buen posicionamiento en el sector.</li> <li>▪ Reactivación del negocio de franquicias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta tasa de acciones comerciales realizadas por los competidores.</li> <li>▪ Competidores ofrecen gran variedad de productos para las mascotas.</li> <li>▪ Amplia oferta de veterinarias cercanas a la suc. Núñez.</li> <li>▪ DeRemate.com, comercio electrónico con el mayor volumen de venta en mascotas y gran % en alimento balanceado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercializa el 50 % del total de alimentos balanceado de Córdoba.</li> <li>▪ Trayectoria en el sector de veterinaria.</li> <li>▪ Buena ubicación para transeúntes.</li> <li>▪ Cuenta con un sistema tecnológico de base de datos.</li> <li>▪ Ofrece en su portal, la posibilidad de realizar pedidos on-line.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esporádico uso de la base de datos de clientes.</li> <li>▪ Escaso posicionamiento como pet shop.</li> <li>▪ Nulo monitoreo de sus propias acciones comerciales así como también de su administración de relaciones con los clientes.</li> <li>▪ Dificultad de estacionamiento vehicular en el punto de venta.</li> <li>▪ Esporádica actualización de su página Web y nulas acciones para estimular la compra on-line.</li> </ul>
Fortaleza	Debilidad

**Figura 23:** Cuadro de variables internas y externas de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Sainz de Vicuña Ancin, José Maria. *El Plan de Marketing en la Práctica*. Editorial: Esic. Edición 2°. Madrid. 1995.

<sup>85</sup> Elaboración propia.

Justificación de la elección de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

### Oportunidades

- *Consumidores más exigentes (calidad / servicio):* marca un atractivo para la veterinaria a la hora de crear y ofrecer productos / servicios (en forma, lugar y tiempo de mejor manera que la competencia).
- *Creciente valoración del mercado hacia retails glamorosos:* significa que si la veterinaria aprovecha dicha oportunidad podrá posicionar a la veterinaria como una boutique para la mascota.
- *Mayor concientización hacia el Alimento Balanceado de 1º calidad:* que los dueños de mascotas estén interesados y preocupados por la nutrición de su mascota lleva a que si se aprovecha dicha oportunidad se podrá tener mayores posibilidad de venta en alimentos balanceado premium teniendo en cuenta que dichos productos sólo se comercializan en veterinarias y Pet shop.
- *Notable cambio de los dueños de mascotas (petowners / petlovers):* Los dueños pasaron de ser los propietarios de la mascota a integrar una nueva categoría: los que aman a sus mascotas. Esto es un atractivo para la veterinaria a la hora de influenciar a los clientes para el consumo de accesorios y servicios ofrecidos.
- *Auge en la realización de eventos y exhibiciones para estimular la industria de la mascota:* tanto en el exterior como en Argentina se han comenzado a realizar eventos sociales y exhibiciones con motivo de estimular la industria de las mascotas. Si la cadena cordobesa aprovecha esta tendencia se podrá lograr el posicionamiento que busca la empresa de una manera más expansiva.
- *Diseñadora de vestimenta para la mascota, con muy buen posicionamiento en el sector:* la diseñadora argentina posee un muy buen prestigio internacionalmente y diseña para multinacionales muy reconocidas. No es fácil encontrar diseñadoras de vestimenta para mascotas y menos que sea reconocida de manera internacional. Si se aprovecha la oportunidad de que la diseñadora es argentina, habrá mayores posibilidades de establecer algún tipo de acuerdo o estrategia en conjunto para ofrecer prendas exclusivas para la Veterinaria ALEM PET SHOP.
- *Reactivación del negocio de franquicias:* si la empresa comienza a penetrar en diferentes mercados y utiliza una planificación estratégica y coherente de acuerdo a la misión propuesta, podrá posicionarse de manera más rápida como la boutique líder para las mascotas.

### Amenazas

- *Alta tasa de acciones comerciales realizadas por los competidores:* esto se convierte en una amenaza ya que el cliente es bombardeado por diferentes oferentes del mismo producto / servicio y le resulta totalmente difícil a la suc. Núñez diferenciarse.

- *Competidores ofrecen gran variedad de productos para pequeños animales:* la competencia ha comenzado a ampliar sus líneas de productos, ya no sólo ofrecen los servicios básicos de veterinaria (alimento y asistencia médica) sino que ahora ofrece gran variedad de productos de esparcimiento, comodidad y de vestimenta. Esto sin duda genera una amenaza para la sucursal, debido al posicionamiento que quiere lograr Veterinaria ALEM PET SHOP.
- *Amplia oferta de veterinarias cercanas a la Suc. Núñez:* en los alrededores de dicha sucursal hay una amplia disponibilidad de veterinarias. Algunas de ellas con gran trayectoria como clínicas veterinarias y otras más recientes en la zona, pero que todas generan competencia directa hacia la sucursal en estudio.
- *DeRemate.com, comercio electrónico con el mayor volumen de venta en mascotas y gran % en alimento balanceado:* se convierte en una amenaza teniendo en cuenta que el sitio tiene gran trayectoria en el sector de compra y venta electrónica.

### Fortalezas

- *Comercializa el 50 % del total de alimentos balanceado de Córdoba:* comercializan 35 toneladas mensuales de alimentos para mascotas, representando el 50 % del total de alimentos especializados de Córdoba. Esto hace que su relación con los proveedores de alimento balanceado, sea fuerte y firme a largo plazo.
- *Trayectoria en el sector de veterinaria:* se encuentran en el sector veterinaria hace más de 50 años, logrando y fortaleciendo de la mejor manera las relaciones con cada participante de la veterinaria.
- *Buena ubicación para transeúntes:* punto de venta ubicado en la Avenida Rafael Núñez, en una esquina transitada, de fácil acceso para transeúntes.
- *Cuenta con un sistema tecnológico especial de base de datos:* posee la herramienta necesaria para poder administrar de la mejor manera su relación con los clientes. Fue la 1° empresa dentro del sector de veterinarias en emplear programas de CRM (Customer Relationship Management.) Actualmente 4000 de sus clientes reciben sistemáticamente alertas.
- *Ofrece en su portal, la posibilidad de realizar pedidos on-line:* fue la primer veterinaria en el sector en ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar los pedidos on-line a través de su página web. Esto sin duda significa una fortaleza interna de la veterinaria.

### Debilidades

- *Esporádico uso de la base de datos de clientes:* reciente incorporación del sistema, falta de capacitación del personal (en cuanto al uso del sistema) conlleva a no aprovechar al máximo la fortaleza que poseen, convirtiendo a la gestión de la herramienta en una debilidad.

- *Escaso posicionamiento como pet shop*: a pesar de ser reconocida como una veterinaria que ofrece gran variedad de productos para los pequeños animales, no ha realizado una campaña planificada de posicionamiento como boutique. Esto significa para la empresa una debilidad importante a la hora de poder diferenciarse ante sus competidores.
- *Nulo monitoreo de sus propias acciones comerciales*: el no planificar el control de sus propias acciones comerciales convierte a la gestión comercial en una debilidad importante.
- *Dificultad de estacionamiento vehicular en el punto de venta*: la ubicación del punto de venta a pesar de ser llamativo y estar en una avenida muy transitada, el estacionamiento es dificultoso ubicándose en una posición de desventaja frente a los competidores que se encuentran en calles menos transitadas y de más fácil acceso para estacionar.
- *Esporádica actualización de su página Web y nulas acciones para estimular la compra on-line*: la cadena de veterinarias cordobesa no actualiza de manera frecuente su portal y mucho menos realiza acciones comerciales que estimulan a la compra on-line. Esto lleva a situar a la suc. Núñez en desventaja frente a uno de los principales competidores, debido a que éste último hoy en día posee un portal actualizado permanentemente.

## BALANCE DE FUERZAS

El siguiente modelo de análisis que propone Sainz de Vicuña Ancín<sup>86</sup>, se utilizó para considerar algunas de los posibles cruces entre las variables internas y externas de la Veterinaria ALEM PET SHOP y a partir de ello, establecer los objetivos de marketing.

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FORTALEZA	<p><b>O:</b> Consumidores más exigentes (calidad / servicio).</p> <p><b>F:</b> Contar con un sistema tecnológico de base de datos</p>	<p><b>F:</b> Ofrece en su portal, la posibilidad de realizar pedidos on-line.</p> <p><b>A:</b> DeRemate.com, comercio electrónico con el mayor volumen de venta en mascotas y gran % en alimento balanceado.</p>
DEBILIDAD	<p><b>O:</b> Auge en la realización de eventos y exhibiciones para estimular la industria de la mascota</p> <p><b>D:</b> Escaso posicionamiento como pet shop.</p> <p><b>O:</b> Notable cambio de los dueños de mascotas (petowners / petlovers).</p> <p><b>D:</b> Escaso posicionamiento como pet shop.</p>	<p><b>A:</b> DeRemate.com, comercio electrónico con el mayor volumen de venta en mascotas y gran % en alimento balanceado.</p> <p><b>D:</b> Esporádica actualización de su página Web y nulas acciones para estimular la compra on-line</p>

**Figura 24:** Balance de Fuerzas<sup>87</sup>.

<sup>86</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José María. Op. Cit.

<sup>87</sup> Elaboración propia.



## **PLAN DE MARKETING**

## OBJETIVOS DEL PLAN

El siguiente plan de marketing está desarrollado especialmente para la suc. Núñez de la cadena de veterinarias ALEM PET SHOP.

### Objetivos de ventas

Para el establecimiento del objetivo de venta para el año 2008 de la suc. Núñez, se tuvieron en cuenta datos específicos del ambiente interno, la evolución de las ventas, la etapa del ciclo de vida del producto en la que se encuentra y el pronóstico futuro de las ventas.

La empresa se planteó para el año 2005 un aumento del 44% con respecto a la facturación del 2004, es decir esperaba que sus ventas se incrementen desde \$420.000 a \$605.000, pero teniendo en cuenta que no realizaron una planificación estratégica para alcanzar dicho objetivo, no llegaron al cumplimiento del mismo, su crecimiento fue exponencial pero sólo fue de un 37%.

En los años anteriores también se corroboró un crecimiento, pero para el año 2004 el incremento fue del 22% en comparación al año 2003.

Entonces, si se tiene en cuenta la evolución de las ventas, expuestas anteriormente, en el ciclo de vida del producto, en la que se encuentra la venta de productos de pet shop (crecimiento), y considerando que esta etapa comienza con un agudo incremento en las ventas, se estima que la facturación para el 2008 puede tener un aumento por arriba del 45%.

Por lo expuesto anteriormente, se determina para el plan de marketing el siguiente objetivo de ventas:

***Aumentar en un 50% el volumen de facturación mensual de la Suc. Núñez, durante el transcurso del 2008.***

### Objetivos de marketing

Para alcanzar el objetivo de ventas se expondrán los siguientes objetivos de marketing, los cuales fueron planteados una vez realizado el análisis FODA y determinado el objetivo de ventas.

Teniendo en cuenta que la venta de productos de pet shop ha ingresado en la etapa de crecimiento del CVP y que Veterinaria ALEM PET SHOP ha sido la primera empresa en ingresar al mercado cordobés con este rubro, se puede determinar que los objetivos de marketing esenciales para ésta etapa son los siguientes:

1. *Mantener y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.*
2. *Alentar y simplificar la compra repetida.*
3. *Conseguir un posicionamiento diferenciado, como boutique de mascotas, contra los ofrecimientos competitivos.*
4. *Fijar nuevos segmentos como objetivo.*

Los objetivos de marketing planteados responden a la necesidad que toda empresa posee cuando necesita mantener su participación como precursor o líder en el mercado. Los primeros dos hacen referencia a la retención de los clientes actuales, el tercero a la necesidad de estimular la demanda selectiva entre adaptadores tardíos y el último a fijar nuevos segmentos como objetivo. A pesar de que este último no es un objetivo básicamente enfocados al cliente, se considera necesario comenzar a ganar relaciones estratégicas con referentes del mercado para poder llegar a públicos objetivos que aún no son atendidos.

1. <i>Mantener y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.</i>
---

Para determinar este primer objetivo de marketing se tuvo en cuenta la actual sofisticación de los clientes, es decir su constante exigencia a la hora de esperar servicios de alta calidad, personalizados y exclusivos y el auge en la implementación de la herramienta que ayuda a una mejor administración de los datos de cada cliente. Tomando como base esta situación del mercado, se eligió aquel cruce, dado en el balance de las fuerzas, que pueda favorecer a la sucursal teniendo en cuenta sus fortalezas.

El cruce elegido es el siguiente:

**F:** Contar con un sistema tecnológico de base de datos.

**O:** Consumidores más exigentes (calidad / servicio).

2. *Alentar y simplificar la compra repetida.*

Se tuvo en cuenta la filosofía planteada por el marketing relacional, el cual aconseja no sólo que es importante atraer a nuevos clientes sino que es sumamente necesario lograr que los clientes regresen a comprar más una y otra vez. Para ello es necesario que la sucursal ofrezca un servicio a la clientela de alta calidad, antes, durante y después de la venta y actualizarse ante los cambios de los consumidores. Es por ellos que a partir del siguiente cruce de fuerzas se pudo establecer este segundo objetivo.

**F:** Ofrece en su portal, la posibilidad de realizar pedidos *on-line*.

**A:** DeRemate.com, comercio electrónico con el mayor volumen de venta en mascotas y gran porcentaje en alimento balanceado.

3. *Conseguir un posicionamiento diferenciado, como boutique de mascotas, contra los ofrecimientos competitivos.*

Teniendo como anclaje la oportunidad que brinda el mercado con respecto al auge en la realización de eventos y exhibiciones para estimular la industria de la mascota, y eligiendo una de las debilidades internas (escaso posicionamiento como pet shop), para contrarrestarla, se determina indicado lograr un posicionamiento firme y diferenciado contra los competidores del mercado.

4. *Fijar nuevos segmentos como objetivo.*

Por último, se consideró oportuno formular un objetivo de marketing para conquistar potenciales clientes que no son atendidos en los actuales mercados. Con esto se plantea ganar nuevos adeptos pero siempre enfocados a un marketing de relaciones, donde haga hincapié en el desarrollo e incremento de las relaciones con diferentes referentes del mercado.

## ESTRATEGIA DE MARKETING

Teniendo en cuenta que Veterinaria ALEM PET SHOP ha sido una de las empresas precursoras en venta de accesorios para la mascota en el mercado cordobés y que se encuentran en una etapa de crecimiento en donde necesita mantener su participación, las siguientes estrategias propuestas para este plan de marketing son las siguientes:

- Fortaleza o defensa de posición

La sucursal cuenta con un significativo número de clientes, los cuales en el último trimestre del 2005 demostraron haber cambiado alguna de sus preferencias en la modalidad de abastecimiento de alimentos para la mascota. Es por eso que se considera necesario proteger y fidelizar a los actuales clientes, ofreciéndoles de manera más atractiva la venta de los productos y servicios.

Se busca aumentar la satisfacción, la lealtad y la compra repetida entre los clientes actuales. Atraer a potenciales clientes, que aún no ha consumido ningún servicio ni producto de la veterinaria, con los atributos y beneficios ofrecidos.

- Expansión de mercado

Suc. Núñez necesita diferenciarse en la zona norte como la boutique de mascotas; es por ello que se cree conveniente realizar esfuerzos de promoción para posicionar a la sucursal de tal manera. En la zona norte, el sector de veterinarias está muy fragmentado, hay ciertas veterinarias que tienen un firme posicionamiento y suc. Núñez debe establecerse como una veterinaria con fuerte presencia.

El objetivo primario que se busca con esta estrategia es capturar una participación mayor de nuevos grupos de clientes.

En la página siguiente se detalla la estructura del planteamiento estratégico que se propone para el plan de marketing a desarrollar.

Planteamiento estratégico

La siguiente estructura es el planteamiento estratégico trazado para el plan de marketing de la suc. Núñez.

<b>OBJETIVOS DE VENTAS</b>			
Aumentar en un 50 % el volumen de facturación mensual de la Suc. Núñez, durante el transcurso del 2008.			
<b>OBJETIVOS DE MARKETING</b>		<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>
Para la retención de los <b>clientes actuales</b> .	Mantener y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.	Fortaleza o defensa de posición	Nº 1: MASCOTA GLAM
	Alentar y simplificar la compra repetida.		Nº 2: RENOVACIÓN PORTAL WEB Nº 3 : REGALOS MARGOFF
Para estimular la demanda entre <b>adoptadores tardíos</b> .	Lograr un posicionamiento diferenciado contra los ofrecimientos competitivos	Expansión de mercado	Nº 4: FASHION PET DAY
	Fijar nuevos segmentos		Nº 5: PATROCINIO
			Nº 6: NUEVA LÍNEA VITNIK
			Nº 7: MAPFRE
	Nº 8: RENOVACION SUC. NÚÑEZ		

**Figura 25:** Estructura del planeamiento estratégico para la suc. Núñez.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Elaboración propia.

## PROGRAMAS

### N° 1: MASCOTA GLAM

Se creará un nuevo servicio de abono mensual, llamado GLAM, para aquellos clientes de compra frecuente. No excluyentes para clientes recientes.

El servicio GLAM será una combinación de servicios de estética y de esparcimiento para la mascota.

#### **Objetivos**

- Fortalecer la relación con el cliente, logrando mayor fidelidad.
- Aumentar el valor de vida de los clientes, innovando en la prestación de los servicios.
- Disminuir la recencia<sup>89</sup>: esto permitirá conocer cuando volverá la mascota a consumir algún producto o servicio de la veterinaria.
- Lograr adherir al servicio GLAM, 10 mascotas por mes.

#### **Metodología**

GLAM pretende brindar, mediante un abono mensual, un servicio pro-activo, donde les ofrezca a los dueños de las mascotas un servicio holístico para el cuidado de la estética y del esparcimiento de sus mascotas.

GLAM diferenciará a las mascotas de acuerdo a su tamaño corporal y a partir de ello, se fijará el precio mensual. Los servicios contemplados:

- Servicios de belleza, el cual incluye
  - ↳ 1 vez por mes: baño y corte.
  - ↳ 2 veces por mes baño de mantenimiento.
  - ↳ 1 vez por mes corte de uñas.
- Servicios de esparcimiento
  - ↳ 2 veces por mes "jornada de la diversión"

La jornada de la diversión constará de 4 horas de diversión para la mascota, donde podrá disfrutar de juegos, ejercicios y compañía de otros perros amigos. Mientras que el entrenador guiará a la mascota a realizar una rutina para quemar energía, la mascota tendrá la posibilidad de jugar con juguetes de la veterinaria y probar los nuevos productos dulces para animales.

La realización de ejercicios en la mascota es un consejo útil para preservar su bienestar, desarrollo y para que cuando la mascota sea anciana llegue en óptimas condiciones. En las cuatro horas la

---

<sup>89</sup> Cantidad de días que transcurrieron desde la última compra que efectuó el cliente.

mascota será entretenida, cuidada, quemará sus energías a través de paseos y juegos para atrapar objetos de manera tranquila, sin agresividad ni violencia. El lugar donde se desarrollará será en la suc. Estrada donde cuenta con espacio suficiente para recrear un gimnasio para las mascotas.

Para consumir el paquete de servicios se determinarán "**citas fijas**" para que la mascota reciba cada uno de los servicios de Mascotas GLAM. El encargado del delivery de la suc. Núñez será quien pasará a buscar a la mascota por el domicilio, la llevará a la Suc. Núñez para que reciba el servicio de belleza, y la devolverá a su domicilio. En caso de consumir el servicio de esparcimiento, la mascota será trasladada a la Suc. Estrada.

El cliente que adquiera dicho servicio de manera mensual, se olvidará de sacar turnos para llevar a su mascota a la peluquería canina y quedará tranquilo de que su mascota realiza los ejercicios recomendados.

- Se identificarán a los clientes que pertenecen al CLUB DE LA MASCOTA, ya que éstos son los clientes que necesitan indudablemente ser fidelizados por la sucursal. A ellos se les enviará folletería de alta calidad, en diseño e impresión.
- A toda la base de datos de la suc. Núñez se les enviará mailing personalizado, informando sobre el nuevo servicio.
- A los clientes que hayan consumido en la suc. Núñez por arriba de \$180 en el mes de enero, recibirán de regalo el servicio: Mascotas GLAM. Para ello se enviará una carta explicando el regalo obtenido y como acceder para consumirlo.
- Se comunicará en la revista bimensual pero sólo en aquellos ejemplares destinados para la zona norte. Se agregará una tapa doble comunicando sobre el nuevo servicio. Para la distribución de dichas revistas se insertará en el diario La Voz del Interior, bajo acuerdo con los canillitas de la zona.
- Se realizará 1 banner del servicio MASCOTAS GLAM, para ubicarlos dentro del salón de venta y de esa manera quien se acerque a la sucursal pueda enterarse del nuevo servicio.

## Responsables

- El **Gerente Comercial** se encargará de
  - ↳ Coordinar con la agencia de publicidad el diseño del folleto de alta calidad, de la tapa doble de la revista, (destinada a la zona norte), de la carta informando sobre el regalo y de los *banners* para la sucursal.

- ↳ Negociar con los canillitas, para insertar las revistas.
- ↳ Coordinar la capacitación por parte del proveedor del sistema informático, para el encargado de la sucursal. El fin de la capacitación será para poder confeccionar los *mailings* personalizados bajo el sistema informático de la sucursal.
- El **encargado de la sucursal** estará dedicado a:
  - ↳ Identificar de los clientes pertenecientes al Club de la Mascotas y los que hayan consumido por arriba de los \$180.
  - ↳ Realizar los *mails* personalizados para todos los clientes de la sucursal.
  - ↳ Coordinar junto a los clientes las "citas fijas" para que la mascota comience a disfrutar del servicio GLAM.
- La **agencia, DisartMedia**<sup>90</sup>, se encargará del diseño en:
  - ↳ Medios impresos: la folletería será impresa con alta calidad utilizando papelería de alto gramaje para transmitir un servicio de excelencia. Se redactará la *carta* que acompañará al regalo (servicio GLAM) de forma que cause asombro y fidelice a los clientes que reciben el regalo. Otros de los canales impresos a ser utilizados para difundir el programa N° 1 será a través de la *revista* bimensual de la veterinaria, a la cuál se le diseñará una tapa con UV de 140 grs., para causar interés y recordación del servicio.
  - ↳ Soporte digital: se utilizará el *mailing* para dar a conocer el nuevo servicio GLAM, priorizando una comunicación masiva pero con posibilidad de realizar el contacto de manera personalizada. Será destinado a toda la base de datos de la sucursal.
  - ↳ Banners: los banners serán diseñados de manera atractiva para atraer la atención de los visitantes de la sucursal y comunicar el nuevo servicio.

Una vez puesto en marcha el plan de marketing, se renegociará con la agencia que actualmente esta trabajando, para acomodar de acuerdo a los próximos requerimientos, el nuevo *fee* mensual.

### Costo de programa

Negociación con canillitas: \$300

Juguetes para decorar y para que las mascotas jueguen: \$3000

---

<sup>90</sup> Agencia de publicidad con la que trabaja habitualmente la Veterinaria ALEM PET SHOP

Impresión de tapa uv de 140grs. x 1000: \$2000

3000 Folletos: \$1100

Distribución carta – 50 clientes: \$50

1 Banner: \$271

TOTAL: \$ 6721

La siguiente figura corresponde al precio que se ofrecerá el servicio de acuerdo al tamaño de la mascota.

Precio mensual de servicios	SMALL PET	LARGE PET
Para tu mascota servicio de belleza + servicio de esparcimiento	\$150	\$180

**Figura 26:** Precio del dúo de servicio del programa Mascota GLAM<sup>91</sup>

### **Mecanismos de Control:**

El encargado de la sucursal recabará los datos del programa y el director comercial analizará a través del número total de clientes informados qué cantidad de clientes suscriptos tuvo la sucursal al mes.

Una vez consumido el servicio el encargado se realizará una encuesta para medir la satisfacción del servicio brindado.

El gerente comercial se encargará de comparar el comportamiento de compra que tuvo el socio del club antes de pertenecer al servicio GLAM con el comportamiento que adquirió una vez afiliado al servicio. Dicho control se podrá obtener a través de la recencia y con la cantidad de actos de consumo que tuvo la mascota.

<sup>91</sup> Elaboración propia.

## N° 2: RENOVACIÓN PORTAL WEB

Se realizará un nuevo diseño y desarrollo de la página de la Veterinaria ALEM PET SHOP.

### Objetivos

- Fidelizar a los actuales clientes y simplificar la compra a los consumidores.
- Atraer al sector de clientes que prefiere la *compra on-line*.
- Ofrecer a la venta todos los productos vía *on-line*.
- Fidelizar las alianzas estratégicas con los proveedores y referentes del mercado.

### Metodología

El nuevo portal significará un giro de 180° para la actual página Web de la Veterinaria ALEM PET SHOP. Se le ofrecerá al cliente y a todo aquel interesado en productos para mascotas, el nuevo servicio de compra *on-line*. Si bien, el actual portal posee la modalidad de compra *on-line*, ésta sólo está habilitada para realizar la compra del alimento balanceado completando un formulario.

La compra *on-line* propuesta, conllevará un desarrollo de *e-commerce*, donde los visitantes de la Web podrán observar el catálogo de cada una de las líneas comercializadas por la veterinaria y podrá a través de diferentes modalidades hacer el pago de la compra.

Toda la información cargada en la página Web será de calidad y será lo suficientemente actualizada para que los interesados sepan lo último en tendencias y novedades del mundo de las mascotas. Para ello se sumará a esta nueva renovación, un desarrollo en el sitio auto-administrable, con gestión de contenidos. La gestión del contenido, facilita que el responsable de dicha tarea pueda actualizar, subir, cambiar y agregar productos en el portal sin necesidad de depender de servicios tercerizados.

Los visitantes podrán tener un recorrido virtual donde podrá observar como se brinda el servicio de Mascota GLAM, y también encontrarán videos testimoniales de los clientes frecuentes.

El nuevo portal no sólo será una plataforma para fidelizar y captar nuevos clientes sino que también será para ofrecerles un nuevo servicio, a los proveedores y referentes del sector, para conocer el *status* de la alianza comercial. Es decir, a través de una *interface* adaptada los proveedores, los mismos podrán consultar niveles de venta, y responder inmediatamente ante las necesidades de la veterinaria. De esta manera, se disminuirán costos operativos y administrativos.

Será necesario que todo el desarrollo de la Web tenga un respaldo de una eficiente promoción del sitio. No bastará con darle una nueva imagen a la página, sino que será necesario incluir el correcto posicionamiento en motores de búsqueda para promocionar exitosamente el Sitio Web en Internet.

La página ofrecerá las siguientes opciones:

- Catálogo de productos específicos de acuerdo a las preferencias del visitante.
- Carritos de la compra personalizados. El cliente podrá observar su propio historial de compras.
- Pasarela de pago: diferentes modalidades para efectuar la compra.
- Secciones de novedades y tendencias
- Consejos para profesionales en el cuidado de las mascotas.
- Se mantendrá el servicio de CUPIDO, pero se intensificará su comunicación.
- Fotos y videos virtuales: demostración de los servicios y videos testimoniales de clientes.
- Se renovará el servicio de *newsletter*, ofreciendo a los clientes noticias con mayor frecuencia y los envíos serán automatizados.
- Comunidad cuatro patas: será un sitio donde los clientes puedan compartir sus anécdotas, experiencias y comentarios con respecto a los servicios y productos comprados en la veterinaria.
- Hace un regalo: esta sección corresponderá a la posibilidad de realizar un regalo a través de 3 diferentes montos (\$25; \$50; \$100). El destinatario del regalo recibirá un correo electrónico a su casilla de mensajes donde se le comunicará que ha recibido un regalo por determinado monto y que para acceder al mismo sólo deberá elegir algún producto de la línea de accesorios a través de la página web y el regalo será enviado a su domicilio.
- Link para recomendar la página, determinado producto o alguna nota de interés a un amigo.
- Tamaño de la ropa y accesorios: se ofrecerá una tabla con las medidas estandares de los diferentes tamaños de ropa para poder elegir de manera correcta el tamaño óptimo para las mascotas.
- Dentro de la línea de accesorios se agregará la línea de disfraces para mascotas.

Para la difusión de este programa se colocaran en puntos estratégicos de la Av. Núñez, tres gigantografías. La agencia DisartMedia será quien diseñará los medios de exhibición (cartelería). Las locaciones claves para ubicar los carteles, serán en la bajada de la Av. Núñez, en el Nudo vial de la misma avenida y otro en la calle Rodríguez del Busto, frente al Dinosaurio. Se buscará captar la atención de la mayor cantidad de personas. La cartelería será realizada y colocada por una agencia que se especializa en este rubro.

El eje fundamental que deberá hacer hincapié la cartelería será el misterio asociado a qué hay en la página Web. Con esto, se intentará lograr captar el interés y la intriga sobre la página Web de la Veterinaria, provocando a los espectadores ingresar al portal.

## Responsables

- El **Gerente Comercial** se encargará de
  - ↳ Negociar el servicio con el proveedor, quien desarrollará la renovación de la página Web.
  - ↳ Realizar el pedido del diseño de la cartelería a DisartMedia y negociará con la empresa para la colocación.
  
- El **Responsable de la sucursal**,
  - ↳ Enviará un comunicado a todos los clientes para anticipar que el sitio estará siendo modificado y que se mantendrán informados ante cualquier cambio vía e-mail.

## Costo de programa

Diseño y Desarrollo del portal ALEM: \$4000

## Mecanismos de Control

Se tomará como parámetro la cantidad de visitas que tuvo la página Web, la cantidad de ventas obtenidas antes de la renovación y se comparará con los datos obtenidos luego de un mes de implementado el programa.

Una vez colocado los carteles en las diferentes locaciones, se comenzará a medir la afluencia de visitas al nuevo sitio renovado.

### N° 3: REGALOS MARGOFF

Se entregarán productos exclusivos, diseñados por la firma MARGOFF, a todas aquellas mascotas que cumplan años y que sean clientes frecuentes, es decir que pertenezcan al Club de la Mascota.

#### Objetivos

- Fidelizar a los actuales clientes.
- Posicionarse como una veterinaria que ofrece productos de alta calidad.

#### Metodología

Regalos MARGOFF, serán productos diseñados exclusivamente para la veterinaria. Estarán dirigidos para las mascotas fieles a la suc. Núñez, y serán entregados en fechas claves, como el caso de los cumpleaños de las mascotas y por antigüedad en el consumo de productos comercializados por la sucursal. En éste último caso se elegirán los 40 clientes más antiguos.

A través del sistema informático con el que cuenta la sucursal, se podrá identificar los cumpleaños de las mascotas y los clientes que posean mayor antigüedad en la sucursal. El regalo correspondiente para aquellos clientes que tengan mayor antigüedad será entregado a fin de año.

- Se negociará el acuerdo con MARGOFF para los diseños exclusivos.
- Se publicará dicho beneficio a través de la revista bimensual.
- Se identificarán los cumpleaños de las mascotas y los clientes más antiguos-
- Se enviará una carta con el regalo y el producto MARGOFF será envuelto en *packaging* de la veterinaria ALEM PET SHOP.
- Se distribuirán los regalos con un servicio de mensajería.

El canal seleccionado para comunicar la nueva acción, para los clientes frecuentes, es a través de la revista bimensual. Se dedicará una página completa para la publicación y se comunicará durante todo el 2008.

Junto al envío del regalo, se le mandará al cliente una carta, explicando el motivo de haber sido premiado y lo que significa él para la Suc. Núñez.

- ↳ Medios impresos: revista bimensual y carta que será enviada junto con el regalo.
- ↳ Soporte digital: en el portal de la veterinaria, estará expuesta el programa de fidelización para aquellas mascotas que cumplan años (de acuerdo a la base de datos) y para los clientes con mayor antigüedad.

**Responsables**

- **Director comercial:** se encargarán de:
  - ↳ Negociar la alianza.
- **Responsable de Sucursal:**
  - ↳ Identificará los cumpleaños y los clientes más antiguos.
  - ↳ Coordinará con el servicio de mensajería, la entrega de los regalos.
  - ↳ Verificará telefónicamente la recepción del regalo.

**Costo del programa**

Presupuesto de la alianza: \$13.800

*Packging* para los modelos exclusivos: \$1000

Distribución de los regalos: \$500

Revista: Dentro del *fee* mensual

Carta + Sobre + Impresión x 50: \$100

TOTAL: \$ 15.400

**Mecanismos de Control**

Se realizará una encuesta a fin de año, para comprobar el posicionamiento de la suc. Núñez, y medir la lealtad ante dicha sucursal.

## N° 4: FASHION PET DAY

Se llevará a cabo el primer desfile glamoroso, en la zona norte, para aquellas mascotas que quieran participar en el concurso el MASCOTA GLAM-2008.

### Objetivos

- Posicionar a la sucursal Núñez, como la boutique referente en la zona norte.
- Atraer nuevos clientes a visitar la sucursal Núñez.
- Diferenciarse ante los competidores de la zona.

### Metodología

*Fashion Pet Day*, será un evento planeado para el mes de Mayo, en donde se realizará un desfile-concurso para elegir la mascota GLAM – 2008. Este concurso, contará con la participación de las mascotas clientas de la suc. Núñez.

Serán invitados al desfile, todas aquellas personas que quieran conocer la nueva temporada de VITNIK y su nueva línea accesorios y vestimenta para mascotas, los productos de alta costura de Margoff, y las nuevas tendencias traídas recientemente de EEUU (perros teñidos).

Todos los espectadores tendrán la posibilidad de participar de sorteos. Los sorteos estarán patrocinados por las mejores marcas con las que trabaja la veterinaria. Las marcas proveedoras ofrecerán los siguientes regalos: alimento balanceado por 3 meses (con la marca que se logre negociar), de la línea de indumentaria VITNIK no sólo estará regalando los nuevos productos para mascotas sino que también regalará de la línea deportiva para hombres y mujeres y la sucursal Núñez también regalará 2 servicios GLAM por un mes.

La locación propuesta para llevar a cabo este desfile, es el complejo llamado Barranquitas. Centro comercial ubicado estratégicamente en la zona norte. La organización, logística y puesta en marcha estará llevada a cabo por la consultora LEXUS, que tiene experiencia en la organización de desfiles en dicho centro comercial.

Las personas que estén interesados en que su mascota participe del desfile, pero no son actuales clientes, podrá acceder a la participación, acercándose a la suc. Núñez para retirar las condiciones del concurso.

Los perros desfilarán llevados por modelos de la agencia Mannequin's. Los modelos deberán estar vestidas de manera uniformadas con un mismo color para que quien se luzca y resalte sea la mascota. Lucirán en las diferentes pasadas, accesorios y vestimenta comercializada en la veterinaria así como también los productos de alta costura realizados por la firma MARGOFF.

Evaluará un jurado conformado por prestigioso peluquero canino de la Córdoba Kennel Club, cliente de la Suc. Núñez y una celebridad del medio televisivo cordobés.

### Responsables

- **Director Comercial:**

- ↳ Contratación de agencia LEXUS.
- ↳ Búsqueda de participantes del jurado.

- **Responsable de la Sucursal:**

- ↳ Soporte digital: *mailing*, será el medio más efectivo para comunicar tal evento y a través de éste los interesados podrán suscribirse de manera gratuita o en caso de no querer participar, podrá reservar su lugar en la platea.

- **Agencia LEXUS:** se encargará de realizar todas las acciones promocionales para atraer gente al desfile.

- ↳ se encargará de la difusión del evento.
- ↳ contratará de modelos.
- ↳ Gestionará la logística del desfile.

### Mecanismos de Control

Cantidad de personas que se acercaron a la suc. Núñez para conocer las condiciones del concurso.

Cantidad de personas que participaron en el desfile. Y cuántos clientes nuevos se registraron en la base de datos de la sucursal.

### Costo del programa

Paquete de servicios: \$15.000

Sorteo: canjes de presencia de marca a cambio de productos de los proveedores:\$0

Sorteo: 2 regalos servicio GLAM x \$360 (en caso de que sean dos mascotas de tamaño grande)

TOTAL: \$ 15.360

## N° 5: PATROCINIO

Veterinaria ALEM PET SHOP participará de los diferentes eventos organizados a nivel local y provincial para patrocinar a las instituciones.

### Objetivos

- Realzar la imagen de la Veterinaria entre los colegas de la industria.
- Captar nuevos clientes de diferentes zonas geográficas.
- Posicionarse de una manera firme en el sector, entre los participantes.

### Metodología

En un principio, la participación a través del patrocinio en diferentes eventos, tendrá lugar en Córdoba y en Buenos Aires.

En Córdoba, se negociará la presencia de la veterinaria en las diferentes exposiciones nacionales y regionales, que organiza el instituto Córdoba Kennel Club (CKC). Se cree conveniente, ser parte del objetivo<sup>92</sup> que persigue la institución y llegar a diferentes zonas geográficas para atender nuevos mercados.

En Buenos Aires, se patrocinará a la diseñadora argentina, dueña de la firma Margoff, en la Feria Puro Diseño. Es con ella que se realizará una alianza para obtener algunos diseños exclusivos para selectos clientes de la sucursal (desarrollado en el Programa N° 3).

Se utilizarán los siguientes canales de comunicación para dar a conocer la agenda de eventos en los cuales Veterinaria ALEM PET SHOP estará participando a lo largo del año.

- ↳ Soporte impreso: se confeccionarán *gacetillas* y se enviarán a los referentes de los medios de comunicación, las novedades y agenda de eventos en los cuales participará la veterinaria.
- ↳ Soporte digital: cerca a la fecha de participación de la veterinaria, la *gacetilla*, será enviada en formato digital, para intensificar la recordación de tal evento.

### Responsables

- **Director Comercial**: se encargará de negociar con CKC y con Margoff.

---

<sup>92</sup> Fomentar la tenencia y crianza de razas de perros pedigree.

**Mecanismos de Control**

Se tomará en cuenta, si a partir de la presencia de la Veterinaria ALEM PET SHOP en los diferentes eventos realizados en ambas provincias, aumenta la recordación de marca y si se obtiene interés de los participantes del sector en formar alianzas con la Veterinaria.

**Costo del programa**

6 Exhibiciones en Córdoba + 1 en Bs. As.

Presupuesto dedicado al patrocinio: \$10.000

Distribución de 20 gacetillas: \$100

TOTAL: \$10.100

## N° 6: PARA TU MASCOTA: LINEA DEPORTIVA VITNIK

Se creará junto a la marca VITNIK, una línea de vestimenta y accesorios deportiva para las mascotas y se ofrecerán los nuevos productos para la venta a través del propio catálogo de VITNIK así como también de la Suc. Núñez.

### Objetivos

- Posicionar a la sucursal Núñez, como la boutique referente en la zona norte.
- Ofrecer otro canal de comercialización.
- Llegar a segmentos de mercados aún no atendidos.

### Metodología

La nueva línea de vestimenta y accesorios para mascotas que realizará VITNIK será una alianza propuesta de parte de la Veterinaria, para llegar a un público que posiblemente no está siendo atendido. Se elige la firma VITNIK, debido a que es una empresa muy reconocida en el mercado cordobés y cuenta con una fuerte presencia en los gimnasios de la zona norte.

A pesar de que el público objetivo al que llega y atiende VITNIK, no es el mismo público que el de la veterinaria, se considera que será un segmento atractivo para atender.

La venta a éste tipo de segmento, estará enfocada a ofrecer otra funcionalidad a los productos y accesorios de mascotas. Es decir, el catálogo al no estar dirigido necesariamente a personas que posean mascotas, dará la posibilidad de comercializar los productos para regalo o para la propia mascota de quien observa el catálogo.

La alianza, significará para la veterinaria, compartir gastos de producción y de impresión de los catálogos. La veterinaria se hará cargo de los costos de distribución de la mercadería, desde la fábrica de VITNIK, hasta la sucursal.

En los catálogos se realizarán promociones, incentivando a la compra de la nueva línea y se anunciará, el logo y la dirección Web de la Veterinaria, junto a los nuevos productos. Cada una de las partes, compartirá porcentaje de ganancias.

- Se negociará tal alianza con la firma.
- Se comunicará la nueva línea en los diferentes gimnasios de la zona norte.
- Se publicara los nuevos productos en la revista bimensual.

Para comunicar la nueva alianza con la empresa de indumentaria deportiva VITNIK, se realizará un acuerdo entre las partes para que la veterinaria pueda colocar la cartelería correspondiente a la nueva línea, en todos aquellos gimnasios de la zona norte, que tengan relaciones con VITNIK. Es decir, se podrá exhibir los carteles donde previamente ya haya habido carteles de VITNIK.

Se publicará también en la revista propia de la veterinaria para promocionar la nueva línea de accesorios e indumentaria para la mascota.

### **Responsables**

- **Director Comercial:** se encargará de:
  - ↳ Negociar cada uno de los detalles involucrados en la alianza.

### **Mecanismos de Control**

Se evaluará el total de ventas efectuadas, en la sucursal y en el catálogo de VITNIK para poder analizar la rentabilidad que tuvo en el primer mes de aplicación la nueva línea comercializada.

### **Costo del programa**

Presupuesto destinado a la alianza-VITNIK: \$10.000

10 *Banners* para diferentes gimnasios: \$2240

TOTAL: \$12.240

## N° 7: PARA TU MASCOTA: POLIZA MAPFRE

Se realizará una red de acciones con uno de los servicios comercializados por la aseguradora MAPFRE.

### Objetivos

- Atender a nuevos mercados de clientes.
- Ofrecer un servicio, nunca antes ofrecido en Córdoba, de forma conjunta con un referente del mercado.
- Establecer redes de relaciones estrategias para crecer en posicionamiento y prestigio.

### Metodología

La red de acciones tendrá como objetivo ganar mercados que no son atendidos a través del ofrecimiento de uno de los nuevos servicios comercializados por la aseguradora cordobesa: MAPFRE. Esta red comenzará desde la colocación del link de ambas partes, en cada una de los respectivos portales. Se realizarán promociones cruzadas para difundir el nuevo servicio de MAPFRE y incentivar la afluencia de gente a la suc. Núñez.

#### Promoción: Desde la sucursal Mapfre

Con la suscripción del nuevo servicio, el suscriptor tendrá un descuento del 20% en alimento balanceado, comercializado en la suc. Núñez. Para la obtención de dicho descuento, será necesario acercarse a la sucursal Núñez.

En la sucursal se colocará un *banner* comunicando la promoción conjunta con la Veterinaria ALEM PET SHOP. Este *banner* será provisto por la veterinaria.

#### Promoción: Desde la sucursal Núñez.

Con la compra mayor a \$180, los primeros 50 clientes podrán obtendrá de regalo 1 póliza anual. Dicha póliza sólo tendrá gratis 6 meses gratis para el beneficiario. Pasado los 6 meses, el beneficiario deberá hacerse cargo de los gastos.

En la sucursal se colocará un *banner* comunicando la promoción conjunta con la aseguradora.

- Se colocará el link encada una de las respectivas páginas Web.
- En la sección de promociones se explicará como obtener los 6 meses gratis de póliza para la mascota.
- Se aconsejará a los clientes de la sucursal Núñez la obtención de la póliza MAPFRE.
- Se imprimirán unos cupones de descuentos para ser entregados en la sucursal MAPFRE.

La difusión de las acciones realizadas para éste programa, será por medio de:

- ↳ Soporte digital: la página Web.

Cada una de las partes explicará detalladamente de qué se trata la nueva póliza comercializada por MAPFRE y de qué implica la alianza junto a la Veterinaria ALEM PET SHOP.

Tanto la aseguradora como la veterinaria colocaran los links conducentes a los portales respectivos. En la sección de promociones de la página Web de la veterinaria se explicará en detalle como acceder a la póliza gratis durante 3 meses.

- ↳ En Medios de Exhibición: *banners* ubicado en ambas sucursal. Cada una de las partes se hará cargo de un *banner*.

### **Responsables**

- **Director comercial** se encargará de:
  - ↳ Negociar la alianza.
- **Responsable de Sucursal**:
  - ↳ Comunicar a los clientes de la suc. Núñez sobre la póliza y comentarles la promoción.

### **Mecanismos de Control**

Se podrá comprobar si a partir de los cupones se obtuvieron mayor cantidad de ventas.

### **Costo del programa**

Valor del canje (6 meses gratis para 50 clientes): \$3750

1 banner para la sucursal: \$ 271

TOTAL: \$ 4021

## N° 8: RENOVACIÓN DE LA SUCURSAL

Se desarrollará la nueva redistribución del punto de venta (suc. Núñez) para exhibir las nuevas líneas de productos y enfatizar la imagen de "boutique para la mascota" que quiere brindar la marca ALEM PET SHOP.

### Objetivos

- Posicionar a la sucursal Núñez, como la boutique referente en la zona norte.
- Atraer nuevos clientes a visitar la sucursal Núñez con el nuevo *lay out* del salón de ventas.
- Diferenciarse ante los competidores de la zona.

### Metodología

La nueva redistribución constará del desarrollo de una adecuada exhibición y diseño del *lay out* del salón de ventas. Para ello se incorporarán vitrinas, islas, y diferentes tipos de exhibidores para priorizar la imagen de boutique de la veterinaria. También se reubicarán ciertas líneas de productos y se destinará otro espacio físico para el consultorio.

Se iluminarán todas los exhibidores y vitrinas para resaltar los productos comercializados y todos los nuevos cambios de la sucursal.

Teniendo en cuenta la distribución de la sucursal (figura 8, página 36), se sugiere observar la figura 26, en la página siguiente para comprender claramente la propuesta de redistribución de las dos plantas del salón de ventas.

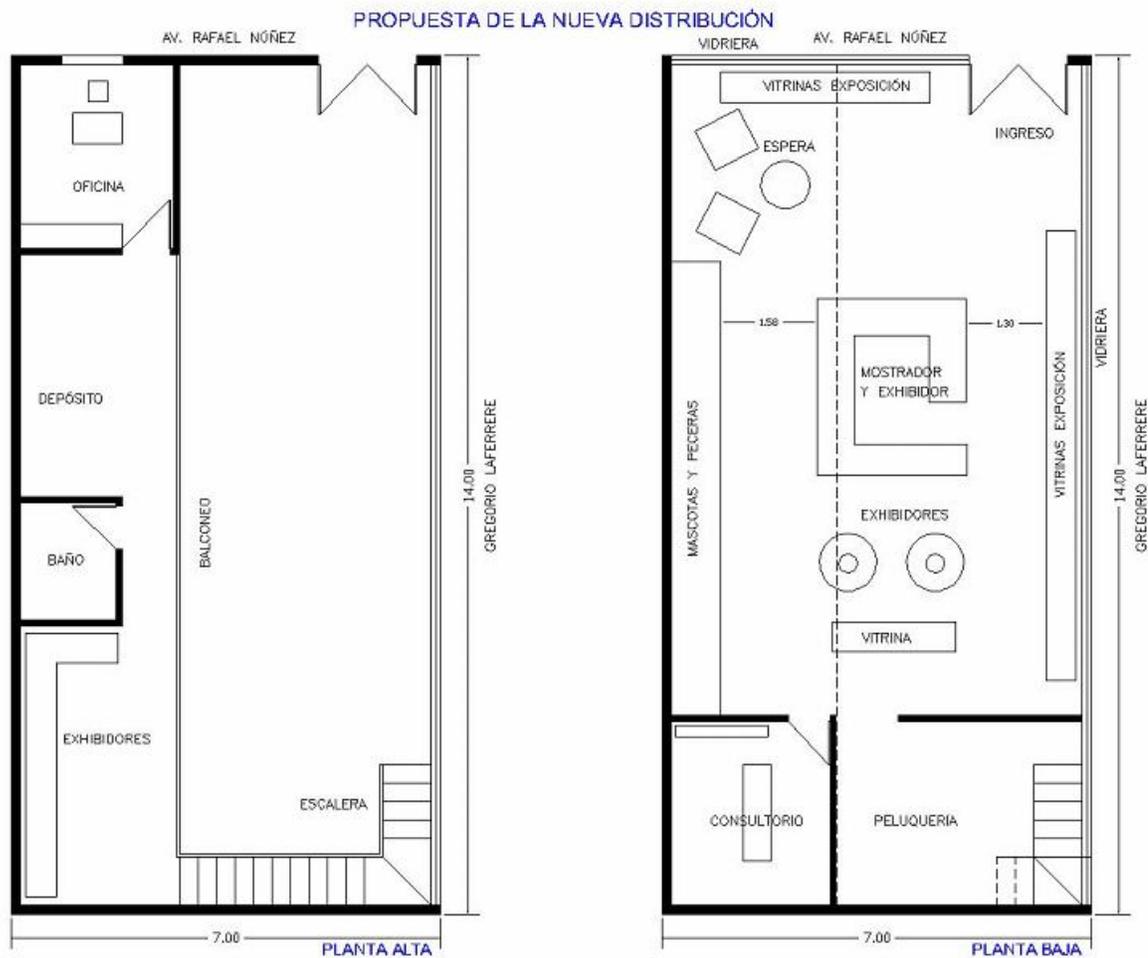
### PLANTA ALTA

- └ Oficina Administrativa: se ubicará en el lugar del consultorio.
- └ Depósito: en el mismo lugar teniendo en cuenta que es necesario tener stock de previsión para la demanda de la sucursal.
- └ Baño para el uso del personal.
- └ Exhibidores para accesorios.

### PLANTA BAJA

- └ Consultorio: al fondo del salón se ubicará el espacio destinado para que las mascotas sean atendidas.
- └ Peluquería: se destinará un espacio para el salón de belleza de las mascotas. Será ahí donde recibirán el servicio GLAM y cualquier servicio de embellecimiento.

- ⌚ Exhibidores: en el lugar de la mesa ovalada se ubicarán diferentes exhibidores para accesorios de mascotas y una góndola para ubicar las bolsas de alimento balanceado.
- ⌚ Mostrador de recepción tendrá función de exhibidor para los diversos artículos que se comercializan.
- ⌚ Mascotas y Peceras: las peceras y las jaulas se reubicarán a la pared que enfrenta la calle Gregorio de Laferrere.
- ⌚ Vitrinas: se colocarán vitrinas alrededor de la vidrieras que miran a ambas calles (R.Núñez y G. de Laferrere)
- ⌚ Sala de espera: se colocará una mesa ratona con dos sillones para que los clientes que deban esperar a ser atendidos puedan hacerlo de manera placentera.



**Figura 27:** Croquis de la nueva distribución suc. Núñez, planta alta y planta baja<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Diseño croquis Arq. Patricia Ussher.

**Responsables**

- **Director comercial** se encargará de:
  - ↳ Contratar el arquitecto para realizar la reforma del salón de ventas.
- **Responsable de Sucursal:**
  - ↳ Comunicar a los clientes de la suc. Núñez sobre la próxima remodelación de la sucursal y que durante los días de construcción se seguirá realizando el servicio de delivery y el resto de los servicios comercializados se realizarán en otra sucursal.

**Costo del programa**

Muebles Exhibidores: \$15.000

Vidrios: \$ 5000

Instalación de peluquería: \$5000

Luces:\$ 4000

Accesorios (apliques- estanterías): \$ 1000

TOTAL: \$ 30.000



En el siguiente cuadro se detallan los costos totales de cada programa y el presupuesto total para el plan de marketing propuesto para la suc. Núñez.

<b>PROGRAMAS</b>	<b>Costos</b>
Nº 1: MASCOTA GLAM	\$6.721
Nº 2: RENOVACIÓN PORTAL WEB	\$4.000
Nº 3: REGALOS MARGOFF	\$15.400
Nº 4: FASHION PET DAY	\$15.360
Nº 5: PATROCINIO	\$10.100
Nº 6: PARA TU MASCOTA: NUEVA LÍNEA VITNIK	\$12.240
Nº 7: PARA TU MASCOTA: POLIZA MAPFRE	\$4.021
Nº 8: RENOVACIÓN SUC. NÚÑEZ	\$30.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$97.842</b>

**Figura 29:** Presupuesto total del plan de marketing<sup>95</sup>.

<sup>95</sup> Elaboración propia.

**FLUJO DE FONDOS**

MESES	2006												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventas	35.403	38.943	40.713	42.484	44.254	46.024	48.584	50.272	50.626	51.688	53.105	53.105	556.181
N°1	8.000	621		620		620		620		620		620	6.721
N°2			2.000	2.000									4.000
N°3	8.000	2.000	2.000	3.400									15.400
N°4				7.500	7.860								15.360
N°5			1.500	1.442	1.442		1.442	1.442		2.000	2.274		10.100
N°6		7.500	2.740	2.000									12.240
N°7							1.000	2.000	1.021				4.021
N°8					10.000	10.000	10.000						30.000
EGRESO TOTAL	11.000	10.121	8.240	16.962	19.302	10.620	12.442	4.062	1.021	2.620	2.274	620	97.842
Flujo de Fondos operativos	24.403	28.822	32.473	25.522	24.952	35.404	37.122	46.210	49.605	49.068	50.831	52.485	456.887

**Figura 30: Flujo de Fondos Proyectados<sup>96</sup>**<sup>96</sup> Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Veterinaria ALEM PET SHOP, es una empresa con una firme posición en el mercado cordobés, posee una importante trayectoria en el sector de veterinarias y ha sabido adecuarse e innovar ante las tendencias y preferencias de su público objetivo. Sin embargo, en el 3° trimestre del año 2005, las ventas de una de las sucursales, particularmente la suc. Núñez, comenzaron a sufrir un descenso importante. Fue a partir de lo sucedido que se plantea el objetivo del trabajo final, el cuál trata de la realización de un plan de marketing para ayudar a mejorar los niveles de facturación de dicha sucursal, para el año 2008.

Si bien desde el descenso de las ventas hasta el año en que se propone la realización del plan de marketing, transcurrieron dos años, en los mismos, se recabó información y se actualizaron los datos para que al momento de la puesta en marcha todos los fundamentos se encuentren lo más actualizado posible.

Para lograr el objetivo del trabajo, se prosiguió por realizar la evaluación del negocio, es decir analizar el ambiente interno y externo de la empresa para encontrar los fundamentos necesarios para el respectivo plan de marketing.

Uno de los resultados obtenidos de la evaluación fue que, la empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, sostenido con una gran potencialidad para explotar el sector de venta de productos para mascotas gracias a la intensa tendencia en países extranjeros y a la gran importancia que en Argentina se le ha comenzado a dar a los animales domésticos.

Veterinaria ALEM PET SHOP fue la primera, en el mercado cordobés, en lanzarse a comercializar productos novedosos para las mascotas, pero hoy se encuentra en un sector el cuál está muy fragmentado, provocando la difícil diferenciación entre los participantes.

Para revertir esa situación y lograr el objetivo del trabajo final se propone como objetivo de ventas para el plan de marketing, aumentar en un 50% el volumen de facturación mensual de la Suc. Núñez, durante el transcurso del 2008.

Se propone guiar a la sucursal con un plan haciendo foco en la satisfacción y lealtad de los clientes, utilizando estrategias relacionales. Los programas desarrollados para el plan se basan en la necesidad de fidelizar a los clientes, posicionar a la sucursal como la boutique para mascotas de zona norte, y ofrecer un nuevo canal de compra para todos los amantes de las mascotas.

Se espera cumplir con el objetivo de ventas teniendo en cuenta que los escenarios que se presentan en países extranjeros como también en Argentina son alentadores. No sólo empresas dedicadas exclusivamente al mercado de las mascotas le dan importancia a dichos animales sino que otras empresas de diferentes industrias incorporan a las mascotas como nuevo segmento a atender. Las

nuevas composiciones familiares, el incremento de hogares unipersonales que está viviendo la sociedad argentina facilita el ingreso de las mascotas al hogar, por lo tanto cada vez son más las personas en poseer un animal doméstico.

Por todo ello y por la reactivación económica que el país está logrando se sugiere la implementación, ejecución y control del plan de marketing para el año 2008.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que la veterinaria no realiza un continuo monitoreo de sus competidores, se recomienda a la Veterinaria ALEM PET SHOP, incorporar el plan de marketing como un instrumento a utilizar a la hora de planificar su accionar. La planificación estratégica ayudará considerablemente a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno. Y de ésta manera, la empresa tendrá mayor capacidad de reacción frente a los cambios imprevistos.

Es recomendable que el directorio considere al plan de manera flexible, si bien la rigidez de un plan pone a la empresa dentro de un corsé, es necesario transmitir que lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación. La confección del plan deberá ser revisada periódicamente y actualizada de manera constante.

Se considera conveniente, utilizar el plan de marketing como un instrumento fundamental para poder seguir creciendo sostenidamente, teniendo en cuenta los vertiginosos cambios del sector, las propias variables internas de la empresa y por supuesto satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de los consumidores de forma más eficaz que sus competidores.

Se aconseja tomar el plan de marketing propuesto para la suc. Núñez como una prueba piloto para la creación y puesta en marcha de un plan de marketing para la empresa en su totalidad, es decir para todas las sucursales. Se pretende que a partir de este plan, se pueda recabar y analizar los resultados obtenidos para luego poder tomar parámetros y por supuesto teniendo en cuenta las diferencias y particularidades de cada sucursal poder adaptar el plan a cada una de ellas tal como lo amerite.

Se considera fundamental tener en cuenta la expansión local y la potencial expansión internacional para adaptar el plan de marketing a los diferentes mercados. Sería conveniente realizar luego de la puesta en marcha de este plan un análisis más exhaustivo sobre la gestión del departamento de logística. Con ello se podría realizar estrategias de distribución para poder disminuir costos de transporte, de almacenamiento y del manejo de mercadería.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David A. *Management estratégico del mercado*. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelon. 1992.
- Albrecht, Kart. *La misión de la empresa, definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Editorial Paidós Iberica S.A.. Edición 1°. Barcelona. 1996
- Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David – *Marketing Relaciona, Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Editorial: Díaz de Santos. Edición 2°. Madrid. 1994.
- Heibing, Roman G. y Cooper Jr. Scott W. -*Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*- Editorial Hispanoamericana. Edición 3°. 1996
- Kotler, Philip – *Dirección de Marketing*. Editorial: Prentice Hall. Edición del Milenio. México. 2001
- Paz, Hugo Rodolfo. *Canales de Distribución. Estrategia y Logística comercial*. Editorial Universo. Argentina.1998.
- Peppers, Don; Rogers, Martha y Dorf, Bob - *UNO x UNO: Herramientas para poner en práctica su plan de marketing marzo de 2000*. Editorial Vergara Business. Edición 2000. Buenos Aires. 2000.
- Porter Michael E. -*Estrategia Competitiva*- Editorial C.E.C.S.A. Edición 2002.
- Rivas, Javier Alfonso. -*Comportamiento del consumidor*- Editorial: Esic. Edición 1997.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. – *El plan de marketing en la práctica*- Editorial ESIC. Edición 2°. Madrid 1995.
- Walker, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John y Larreché, Jean-Claude. -*Marketing estratégico: enfoque de toma de decisiones*- Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Edición 2004.

### Fuentes

- Diario Clarín: [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
- INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- Revista Punto a Punto: [www.pap.com.ar](http://www.pap.com.ar)
- ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PyMEs - Exportación y Comercio Exterior: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com)
- Sitio de noticias: [www.infobae.com](http://www.infobae.com)
- Investigación de Mercado realizada por -Consultora DELFOS- Publicada en la revista Punto a Punto. 2005
- Investigación realizada por Consultora TNS-Gallup. 2004
- Investigación realizada por Grupo CCR – Lic. Olivito.

## ANEXOS

### N° 1: Guía de Pautas

La siguiente guía de pautas tiene como objetivo indagar el segmento de la VETERINARIA ALEM PET SHOP.

#### 1. Público Objetivo:

- 1.1. Actividad / Ocupación
- 1.2. Lugar de Residencia
- 1.3. Composición familiar
- 1.4. Tipo de mascota / Raza
- 1.5. Dueño
- 1.6. Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota

#### 2. Proceso de Compra

- 2.1. Búsqueda de info? Cada cuanto compran?
- 2.2. Tipo de compra (serv/pdtos)
- 2.3. Donde compra?
- 2.4. Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / Por qué?
  - 2.4.1. Competencia
    - Empresas en las que compran y suelen consultar
    - Qué compran?
    - Ventajas y Desventajas de las empresas mencionadas
    - Evaluación del servicio de las empresas mencionadas
    - Razón de compra
- 2.5. Satisfacción / Insatisfacción post compra
- 2.6. Cada cuanto compran algo para su mascota (sos fiel?)

#### 3. La empresa ALEM

- 3.1. Razones de compra en ALEM
- 3.2. Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)
- 3.3. Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio)
- 3.4. Evaluación del punto de venta
- 3.5. Evaluación de la fuerza de ventas
- 3.6. Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma)
- 3.7. Mejoras o servicios adicionales deseados
- 3.8. Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios.

## N° 2: Entrevistas

## ENTREVISTA N° 1

1. **Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Estudiante

Lugar de Residencia: Granja de Funes

Composición familiar: Madre, Abuela, 2 hnos.

Tipo de mascota / Raza: Tenemos un Caniche- hembra, se llama Lola.

Dueño: El caniche es de mi mamá

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es un integrante más, duerme en la cama con mi vieja. Va a todos lados con mi mamá.

2. **Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: La información o consejos siempre la obtuve del veterinario que atiende a Lola, busco alimento balanceado que sea barato dentro de las mejores marcas y lo compro más o menos cada un mes... y depende de qué compre, si son accesorios muy debes en cuando, todos los inviernos le compro algún abrigo nuevo, correa no la he cambiado, y juguetes me suelo tentar en la veterinaria, en eso soy re impulsiva. La llevo a la peluquería cada 20 días y por ahí la baño yo.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): Balanceado, peluquería y accesorios ah... y si Lola necesita también asistencia medica.

Donde compra? En Ecológica busco asistencia medica; en Baba accesorios y en Alem busco servicio de peluquería, me encanta como la dejan.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / Por qué?: en caso que tenga que ir al local, mi decisión se basa en elegir la veterinaria que más cerca me quede de casa.

**Competencia**

*Ecológica:* (balanceado), siempre he tenido una atención bárbara, rápida y son atentos. La asistencia médica que ofrecen es excelente. La desventaja que por ahí encuentro es que su punto de venta no es moderno, y no tiene mucha variedad en accesorios.

*Baba:* (accesorios) el punto de venta es grande... vistoso, tiene bastante variedad en accesorios pero no tengo confianza aún por ser nueva en el barrio. Nunca encuentro el mismo veterinario. Lo que tiene de buenísimo es la playa de estacionamiento, parece la de un súper.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: cuando la mando a bañar y vuelve toda pomposa me provoca satisfacción... cuando algún accesorio no me dura mucho... o la ropita se rompe... y no me dura, me da bronca.

Fidelidad: siento que soy fiel a la veterinaria que me da el mejor servicio de peluquería: en este caso ALEM y con respecto a la Veterinaria Ecología le soy fiel por la atención... cuando voy en busca de atención medica.

Medio de efectivo: efectivo.

### 3. **La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: la elijo por el servicio de peluquería: la lleve a otras veterinarias y como ninguna otra ALEM siempre me la devolvió... perfecta (el corte de pelo lo hacen re prolijo).

Por el servicio de búsqueda y entrega de la mascota. A veces cuando la llevan a bañar aprovecho que me traigan el alimento. Sino la compro en Ecología.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) Serv. de peluquería. TELEMARKETING, me hacen acordar de comprar el balanceado, que me queda poco alimento.

( - ) Que no haya veterinario permanentemente.

No compro accesorios, en la ALEM. Los juguetitos y huesitos los compro por que me tiento en el local, el la veterinaria BABA.

Razones por que no va a la sucursal: por que no tiene veterinario fijo, hay debes en cuando y me queda lejos de casa.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): no tenían comedero para caniche toy, pero el resto nunca tuve problema. Los precios supongo que debe estar como en todos lados "alimentos! El servicio de peluquería es más caro, y no diferenciado el tamaño de mascota para el baño. Los productos son iguales en todos lados... salvo variedad.

Evaluación del punto de venta: esta buena, llama la atención. Es imponente. No muy cómodo para estacionar.

Evaluación de la fuerza de venta: no son muy atentos que digamos... algunos te incentivan y aconsejan para que compres accesorios otros empleados no.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): Es bueno, te dicen rango de horario cuando te la buscan cuando te la traen. Cuando le pedís que le hagan tal corte me lo han hecho.

Mejoras o servicios adicionales deseados: No. El telemarketing creo que fue unas de las 1° veterinarias que lo implemento. Si tuviese veterinario llevaría a mi perra.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: No me fijo cuando hay suba de precio. El lavado siempre me han cobrado lo mismo.

ENTREVISTA N° 2
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Estudiante

Lugar de Residencia: Alto Verde

Composición familiar: Padres y dos hermanos

Tipo de mascota / Raza: tengo una Caniche Toy(hembra) y un Cocker

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es un miembro más de la familia.

Promedio de \$ que destina por mes: \$50 no gastaría más de \$150 por mes.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: Cuando me regalaron la mascota, la lleve a Chocos por que era de noche. Después fui a ALEM para que me asesoren de la alimentación. Compró todos los meses. Cada 15 días me la bañan.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): todo lo que necesite el cachorro, en cuestión de vacunas, etc. Accesorios y peluquería canina. Los accesorios me encantan... me fascina ponerle cosas fashion... jajaja!

Donde compra?: Chochos, Alem, ahora me la baña un chico particular, no es de ninguna veterinaria.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: depende de que compre lo principal es la confianza a la hora de buscar asistencia a la mascota (como atienden). Y si busco accesorios, busco aquel lugar que me ofrezca variedad y últimas tendencias.

**Competencia**

*CHOCOS:* Esta bueno el servicio que ofrecen por que atienden las 24 horas. Los aspectos negativos que encuentro es que el lugar a donde los atienden es feo y No me recomendaron nada para mi cachorro.

Debido al servicio no volvería a ir.

*BABA:* Es fea la entrada, muy descuidado todo. No vi muchos accesorios. Salí del local sin comprar nada.

*FULL PET:* parece un acuario, no me atendieron muy bien. Compre algún accesorio. Como esta en el Dinosaurio , no me da para ir con la mascota.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: la vez que fui a las veterinarias que te mencione anteriormente... salí insatisfecha, no volvería a ir.

Fidelidad: Depende de lo que compre... pero por lo general no soy fiel, soy impulsiva en la compra de accesorios, si me gusta sea donde sea lo compro y si en este momento me la baña el mismo chico. Me la busca todos los jueves de manera fija, en este último caso soy fiel, por que es comodo, me olvido de sacar turno y me la deja divina.

Medio de pago: He pagado con tarjeta algunas cosas, la peluquería pago por mes adelantado y con efectivo.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: por el servicio de peluquería en un principio.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) Me gusta el pet shop, los accesorios aunque pensé que iba a encontrar cosas más novedosas. Fui a buscar una cucha pero no me pareció que la calidad justificara el precio.

(-) Fui a ALEM para ponerle las 2º vacunas, y me dijeron que no había veterinario fijo. Que tenía que esperar. No me gusto que el veterinario no este y que uno lo tenga que esperar.

Razones por que no va a la sucursal: Me resulta más cómodo llamar, cuando necesito algún accesorio voy a comprarlo al local, me gusta verlos.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): Siempre tuve disponibilidad del producto que buscaba (alimento). Cuando fui a preguntar sobre el alimento me dieron una muestra de vital can. Y cuando busque comedero no encontré lo que buscaba. Tienen variedad de producto, pero nada novedoso. Me recomendaron sobre los productos de higiene para mi cachorro. NO me vendieron por vender. Los precios son superiores, pero no tan significativo

Evaluación del punto de venta: Esta siempre limpio, no hay olor a veterinaria.

Evaluación de la fuerza de venta: Buena atención. No volvería a ir para que me la atiendan el veterinario.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): Si bien la otra vez se olvidaron de traerme un alimento, a la hora me lo trajeron.

Mejoras o servicios adicionales deseados: Me gustaría que tengan algo mas novedosos, se que en otros países hay cosas que acá no hay. Que en la revista tenga otras cosas, novedades y que me llegue a mi casa. Solo la tengo cuando compro. Ponen las promociones de todos los alimentos, Yo se cuanto sale el que compro. Se que ofrecen el servicio de recordarte que tenés poco alimento, pero no me han llamado para hacerme acordar!

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: no me fijo mucho.

ENTREVISTA N° 3
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Estudiante

Lugar de Residencia: Cerro de las Rosas

Composición familiar: Madre y dos hermanos

Tipo de mascota / Raza: tengo un Rotweiler (macho)

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es de mi hermano... para mi es sólo un perro, duerme en el patio, no le llevo mucho el apunte pero le compro la comida.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: la verdad es que la información nos la dio el veterinario, en cuanto a que marca comprar. Compramos las bolsas de balanceado, por varios kilos... eso hace que nos dure más o menos 2 meses.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): al principio cuando le regalaron el perro a mi hermano, fuimos a la veterinaria ALEM a buscar comedero, casita, y correa... y nos tentamos y le compramos unas golosinas, huesos y unas galletitas... y bueno como te dije, balanceado.

Donde compra?: el balanceado en ALEM.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: elegimos a la veterinaria por el servicio de delivery, es cómodo, en caso de que nos olvidemos de llamar para comprar o que ellos se olviden de llamar vamos a alguna veterinaria más cerca de casa, a la vuelta (... no se si sabes, pero tienen un servicio que te hacen acordar que tenés que comprar comida... bueno supuestamente).

**Competencia**

*SUPERMERCADO*: va aunque creo que en el super no puedes encontrar las mejores marcas... las Premium.

*Baba*: es una veterinaria grande... nueva. La vez que fui, fue en busca de comida, pero observe que tienen bastantes accesorios para mascotas. No somos de comprarle esas cosas, tampoco como si fuese un hijo, no?

Satisfacción / Insatisfacción post compra: por lo general sólo compramos por delivery... así que en la medida de que me traigan a casa la comida, estoy satisfecha.

Fidelidad: soy fiel por el delivery... ya tienen mis datos en su base de datos.. y a veces me llaman de la veterinaria para hacerme acordar, otras veces se olvidan.

Medio de pago: en efectivo... si voy al local pago con tarjeta.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: servicio de delivery.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) En caso de accesorios creo que debe ser una de las veterinarias más completas, realizan acciones novedosas como es el caso de cupido en su página web, pero como te dije, no compramos accesorios.

( - ) Son un tanto desorganizados, me habían dicho que te hacían recordar de la compra del balanceado, pero muy pocas veces lo hacen. El personal rota mucho... lo que hace que la venta no sea muy personalizada... no te conocen como cliente.

Razones por que no va a la sucursal: por que yo vivo del otro lado de la Núñez, me resulta incomodo estacionar... y por lo general siempre hay muchos autos.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): siempre cuando he necesitado la comida me la han traído... algunas veces demoraron más que otra, pero sólo eso.

Evaluación del punto de venta: llamativo, prolijo, limpio, no parece una veterinaria, no hay olor a veterinaria... mala ubicación para estacionar.

Evaluación de la fuerza de venta: he notado mucha rotación... pero siempre quien me atendió... supo que aconsejarme en caso de alguna duda que plantee.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): si me han cumplido casi siempre la entrega... como nunca lo necesite tan inmediatamente... ya que cuando en casa llaman es por que prevén que entre dos días... o más se acabará la comida.

Mejoras o servicios adicionales deseados: mejor manejo de la base datos... de esa manera si podrían anticiparse en recordarle a los clientes... que el perro se quedará sin comida.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: yo mucho no me fijo en los precios... como le tengo que mantener la misma marca de comida... por más que aumente, trato de comprarle la misma comida.

ENTREVISTA N° 4
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Lic. en Ciencias Políticas

Lugar de Residencia: Villa Belgrano

Composición familiar: Mi esposo y mi hija

Tipo de mascota / Raza: Labradores uno color cremita y otro de color negro.

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: lo queremos mucho, pero duerme afuera... durante la tarde los hago entrar... mi hija se sube encima, son divinos para chicos. Es la mascota de la familia, pero nunca ha sido más que eso.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran? Después de que el veterinario nos aconsejo que comida darles... compramos una de las más baratas dentro de las marcas buenas... pero más que esa información no he buscado. Compramos bolsa de varios kilos, me alcanza para varios meses... promedio dos meses.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): mira últimamente he visitado mucho la veterinaria por que una de mis labradores, no anduvo bien, la tuve que dejar internada... y gaste muchísimo en la internación. Fui directo a ALEM, y me di con que tenía que esperar al veterinario y me quisieron derivar a otra veterinaria, re lejos del cerro. Termine siempre en CHOCOS por cuestiones urgentes. Compró balanceado y servicios de asistencia a la mascota... en ocasiones especiales.

Donde compra?: La comida la compro en ALEM por que cuando vuelvo del trabajo no tengo auto y me viene bárbaro que me la alcancen a casa. También compro en una veterinaria cerca de casa CBA BALANCEADOS en la Av. Gauss, no recuerdo el nombre. Y para que me atiendan a los perros los llevo a CHOCOS.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: compro por consejos del veterinario y por cercanía a mi casa.

**Competencia**

CHOCOS: es excelente el servicio que ofrecen, siempre me atendieron rápido y en los casos que deje a mi perra internada, siempre que llame, me dieron el estado en el que se encontraba. No se otros servicios que ofrece, pero ... desde lo que consumí quede bastante satisfecha. El servicio que ofrecen de 24 horas es bárbaro... sabes donde puedes acudir en caso de alguna urgencia.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: ...mmm... depende, de CHOCOS, después de obtener el servicio he quedado satisfecha,... del resto de las veterinarias es relativo, creo que depende mucho de quien te atienda y cómo lo haga.

Fidelidad: soy fiel al servicio que obtuve en CHOCOS... la comida de no traérmela ALEM la compro en la veterinaria más cerca de casa, la busco en otro local.

Medio de pago: con tarjeta y en varios pagos.

### 3. **La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: por que me traen las bolsas que son pesadísimas.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) No se... el delivery, no es fácil encontrar veterinarias que hoy por hoy te den ese servicio, seguramente dentro de unos meses no será un servicio a destacarse.

( - ) El no tener veterinario en la sucursal.... Parece que tienen tipo un convenio con alguna clínica... pero re lejos.

Razones por que no va a la sucursal: por que cuando vuelvo del trabajo no tengo auto, lo tiene mi marido y además prefiero que me traigan la comida a casa por que el balanceado de varios kilos es re pesado.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): nunca me dijeron que no tenían. El precio puede ser un poco más caro, pero para mi se justifica por el delivery.

Evaluación del punto de venta: la vez que fui... es lindo, hay peces y esta limpio. Pero te diría que soy más una cliente telefónica...jejeje por el delivery.

Evaluación de la fuerza de venta: no tengo mucho para decir de esto, los chicos del delivery son muy atentos.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): han cumplido siempre.

Mejoras o servicios adicionales deseados: por ahí que haya un veterinario... aunque no se si en la sucursal Núñez tienen infraestructura para tal servicio.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: si me fijo... si sube mucho... le cambio de a poco la comida.

ENTREVISTA N° 5
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Lic. en Fonoaudiología.

Lugar de Residencia: Urca

Composición familiar: Marido y los 3 hijos de mi marido.

Tipo de mascota / Raza: Bichón Frise (es mío) es mi hijo y hace poco que tenemos un Beagle ( de los chicos).

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: el Bichón... para mi es como un hijo por que lo tengo hace mucho y lo compre cuando vivía sola, así te imaginarás... todo para él, la mejor peluquería, golosinas y algunos accesorios que le compro. Sofía, la Beagle, es de los chicos, la quiero por que me encantan los perros, pero bueno... con Morís (Bichón) hay algo especial...

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: yo antes vivía en Nva Cba, y todo lo compraba en ALEM suc. Estrada y Bs As, compraba prácticamente todos los meses. Cuando lo compre al Bichón... en el DINO, en la expo-mascota, me dieron de regalo las primeras vacunas en la veterinaria Ecológica más un kilo de comida purina. Me dijeron que podía ir a cualquier sucursal de Ecológica. Fui a la de la Núñez pero estaba cerrada, era sábado a la noche, así que fui el Lunes a la de Cañada.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): Me encantan los accesorios y todos los almohadoncitos y juguetes para los perros. Compró por supuesto comida de primera marca, EUKANUBA. Y siempre estoy en busca del mejor servicio de peluquería canina.

Donde compra?: mira las chucherías las compro en ALEM del cerro, que se que voy a encontrar. El baño también ahí... Pero no quede muy conforme. Cuando la llevaba a la de Nva. Cba. me encantaba por que la buscaba en el horario que me decían... no estaba mucho tiempo, en cambio en la suc. Núñez estuvo prácticamente toda la tarde... me dijeron que demoran por que no la bañan ahí... la tienen que llevar a otra sucursal y eso no me gusto.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: por atención. Me gusta que me atiendan bien y que me sugieran... soy indecisa entonces prefiero que me aconsejen.

**Competencia**

*Ecológica*: te atienden bien, tienen accesorios, y tienen veterinario permanentemente.

*Veterinaria del CERRO*: las últimas veces me la bañaron, ... pero tampoco es que son de 10.

*FULL PET*: consulte algunas cosas cuando me compre el cachorro, pero por una cuestión de que lo compre en el DINO, y FULL PET esta ahí.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: sobre todo quedo conforme o disconforme después de la peluquería canina... es un servicio que nunca te lo dan de la misma manera, o por que cambio el peluquero, o por que esta toda la santa tarde fuera de casa y no me gusta o por que no quedo tan prolija como otras veces.

Fidelidad: no soy fiel a ninguna... por ejemplo en cuestión de peluquería después de que me mude a Urca, no he estado mucho tiempo con las peluquerías.

Medio de pago: en efectivo.

### 3. La empresa ALEM

Razones de compra en ALEM: por los accesorios, me encantan, me fascina estar viendo todas las chucherías que existen... y eso que acá en argentina o por lo menos en córdoba no hay lo último.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) Es un SHOP no es una veterinaria. A mi marido le encanta por que él tiene pecera, y compra ahí los pececitos. Tiene una tarjeta para los socios.... A mi me tomaron todos los datos y nunca me dieron esa tarjeta.

( - ) El servicio de peluquería no lo realizan en la misma suc. Eso a mi me da inseguridad... como llevan a al perro, donde queda... no se no me gusta.

Razones por que no va a la sucursal:

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): tiene cosas re lindas, el precio no es de los más accesibles, antes que vivía sola me daba esos lujos de gastar en las chucherías... ahora he disminuido bastante.

Evaluación del punto de venta: lindo... por ahí no están expuestas de la mejor manera los accesorios, me parece más linda de de Estrada. Suc. Núñez tiene una isla, una mesa, donde ponen todo... y esta todo mezclado, no es fácil encontrar en esa mesa lo que buscas. No tienta para comprar algo no previsto.

Evaluación de la fuerza de venta: no recuerdo, por lo tanto... no debe ser de 10.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): bueno, si me preguntas de mi experiencia, te voy a decir... que fue un horror el tiempo de regreso de mi perro, me lo trajeron divino... pero demasiadas horas a mí entender.

Mejoras o servicios adicionales deseados: mejor exposición de lo que venden. Y que bañen a los perros en la sucursal.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: y hoy me fijo bastante en los precios, antes... no lo hacía. ALEM es un PET SHOP caro, pero lo que venden son cosas re lindas... se justifica.

ENTREVISTA N° 6
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Lic. en Gestión Gerencial.

Lugar de Residencia: El Bosque.

Composición familiar: Mujer y 1 hijo.

Tipo de mascota / Raza: Mastín Napolitano, gris.

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es muy importante para el crecimiento de mi hijo... que se relacione con perros, pero es un perro... sólo una mascota. Tiene su casita en el patio. No esta adentro de casa en ningún momento.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: tengo un amigo... que sabe mucho, él me aconsejo que comida comprar. Compró cada 2 meses por que compro bolsa grande. Cuando busque información fue, cuando compre el cachorro por que se que los cuidados son diferentes... pero después de asesorarme no busque más.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): habitualmente compro balanceado. Compre en el easy, la casita para mi mascota. Compre el collar y la correa en ALEM.

Donde compra?: SUPERMERCADOS, ALEM y algunas veces en Forrajerías.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: precio. Siempre busco precio.

**Competencia**

*EASSY*: o los HIPER en general... uno puede encontrar accesorios, balanceados y hasta las casitas para las mascotas.

*CHOCOS*: es una veterinaria con varios años en el mercado y se me viene a la cabeza a la hora de alguna emergencia. No fui nunca.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: la verdad es que no he vuelto insatisfecho de ninguno de los lugares a los cuales acudí para comprar algo para mi mascota. ... pero tampoco es que me significa una compra con tanto involucramiento, es decir... no he necesito con urgencia nada... pero supongo que en el caso que lo necesite... esperarí la máxima atención, agilidad y profesionalismo....creo que es fácil... encontrar veterinarios en comillas... que no saben nada.

Fidelidad: no en mi caso, no soy fiel a este tipo de locales.

Medio de pago: con efectivo.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: por que mi mujer buscaba cierto color para la correa de nuestra mascota... y la conseguí ahí, en ALEM

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) y es un shop para la mascota, esta bueno por que parece que puedes conseguir lo que se te ocurra. No soy de saber la última tendencia. Pero me imagino que la mayoría de lo que se vende es para mascotas de tamaño pequeño. No lo veo a mis Mastín con un saquito para el invierno... jajaja

(-) Y para mi... que esta lejos de ser una veterinaria, bueno... aunque no sería una desventaja, depende que es lo que busquen como empresa.

Razones por que no va a la sucursal: voy muy debes en cuando, pero no significa que no valla, fui a comprar otra collar más grande, y algunas mantitas.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): tienen mucho, los precios son caros pero... bueno cuando querés determinada cosa... lo pagas. Hoy por hoy la mascota es un integrante más... para mi mujer...ejejjeje

Evaluación del punto de venta: es super llamativo, no tiene aspecto a veterinaria. Y esta bien ubicado, pleno cerro aunque para estacionar es incomodo en las horas pico.

Evaluación de la fuerza de venta: las veces que fui me atendieron...vendedoras, empleadas, no eran veterinarias.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): nunca lo utilice.

Mejoras o servicios adicionales deseados: por ahí sería bueno que la fuerza de venta sea profesional de la materia. Por más que vendan accesorios, me gustaría que me asesore desde el conocimiento y no solamente con la razón de vender.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: estoy muy atento. Cuando el alimento sube demasiado... por ejemplo en la última crisis me vi obligado a comprar otra marca... es impresionante como al perro le cambia la textura del pelo, no tenía tanto brillo.

ENTREVISTA N° 7
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Estudiante

Lugar de Residencia: Urca

Composición familiar: Mis padres

Tipo de mascota / Raza: Caniche mediano

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es una más dentro de la flia. La llevamos a todas partes, nunca la dejamos sola.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: compramos cada 20 días... pero por que compro fraccionado. Desde que la tengo, la veterinaria nos aconsejo Eukanuba, y nunca deje de comprarle esa marca. La información la obtuve de la veterinaria del barrio.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): sobre todo alimento. No voy a negar que me parecen divinos los accesorios, me re tiento... cuando voy y veo ropita y collaritos raros... me encantan los juguetes tambien.

Donde compra?: El mejor lugar donde he encontrado cualquier tipo de accesorios es ALEM. El balanceado lo compro en V. Velasco.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?: compro por marca, por imagen, el precio.. muchas veces juega un papel importante... pero soy re cholula... me encanta comprar para que la vean linda a mi caniche.

**Competencia**

*V. Velasco*: la hago atender ahí desde el primer día que la tengo. Es la veterinaria del barrio, la atención es muy buena.

*COQUETOS*: es nueva, la lleve dos veces a que me la bañaran pero no me gusto como volvio.

*Veterinaria DEL CERRO*: esta la que me la ha estado bañando. He cambiado millones de veces, me han dicho que ALEM es buena, pero que demoran mucho. Llame probar, pero me confirmaron que me la traían al finalizar el día así que nunca me la bañaron en ALEM.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: me pone loca que los juguetes y la ropa que le compro no dure mucho, no son nada baratas, así que la satisfacción de lo que compro me dura poco. Odio que se demoren en traerme mi perra cuando se la llevan a bañarla, eso me genera mucha insatisfacción, ya que por más limpia y prolija que venga, queda re excitada.

Fidelidad: soy fiel a la marca de alimento, y a los accesorios, aunque han existido veces que he comprado en otro lugar más allá de ALEM, pero por que es por impulso... me tiento y compro.

Medio de pago: los accesorios con tarjeta. La comida con efectivo.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: compro en ALEM, como te dije por la variedad de accesorios que puedes encontrar.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) Es divertido ir al local, te entretienes viendo las cosas que existen. Hay cosas que son carísimas y no me da para comprarlas. Es limpio, y no hay mal olor.

(-) El servicio de peluquería que demoran mucho, te la buscan al medio día y te la devuelven a las 5 a 6 horas.

Razones por que no va a la sucursal: Sí voy, NO voy seguido por que los accesorios, no son como el alimento que si o si tienes que tener... no es imprescindible, así que compro cuando debes en cuando. A principio de mes... cuando cobro.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): mucha variedad, hay veces que han tenido faltante de algún producto, hay veces que yo compro los productos de higiene... cuando me dan ganas la baño yo pero por lo general... creo que la calidad es buena y el precio es caro.

Evaluación del punto de venta: Es limpio, y no hay mal olor.

Evaluación de la fuerza de venta: mas o menos, las veces que fui siempre me preguntaron los datos personales.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): no lo use.

Mejoras o servicios adicionales deseados: me gustaría que me brinden un servicio que tales días me busquen a mi perro y que el servicio se agil.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: si el precio sube... estoy atenta, pero la comida no es fácil cambiársela, así que prefiero no comprarle los accesorios por ese mes... o los que sean y mantengo la marca por más aumento que haya.

ENTREVISTA N° 8
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Lic. en Comercialización.

Lugar de Residencia: Villa Cabrera

Composición familiar: vivo con mi novio.

Tipo de mascota / Raza: Yorkshire Terrier.

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: es mi vida... va a donde yo voy.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: compro cada mes. La comida fue una de las cosas que busque información a través de mi veterinaria.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): balanceado y todos los meses le compro golosinas y juguetes. Ahaa.. Además los servicios médicos que necesite mi perrita y como la baño yo, compro la línea de higiene, shampoo, enjuague, y perfume.

Donde compra?: siempre me la atienden en la Veterinaria del CERRO. Los accesorios los compro en ALEM así como el resto de los productos.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?:

Competencia

*Veterinaria del CERRO: la atención que brindan es muy buena, me conocen hace años por que ahí también me atendieron a mi anterior perro.*

*Uhy hay millones de veterinarias pero no recuerdo los nombres... hay otro en el cerro que atiende las 24 horas, hace mucho que está ,pero no me acuerdo, mmm.... no se... ya me va a salir.*

Satisfacción / Insatisfacción post compra: me quedo muy satisfecha cuando me atienden bien!... cuando es personalizado y conocen el historial de mi perra. Por eso trato de ir siempre a la misma.

Fidelidad: soy fiel a la veterinaria que me atiende a mi perrita, es decir a la atención; no tanto a las veterinarias en las cuales compro los productos.

Medio de pago: efectivo.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: por la variedad de accesorios, me parece que más que veterinaria es un shop para comprar lo que te imagines... todo para la mascota.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) para mi lo bueno que tiene esa veterinaria es que es como un shop, y creo que es la tendencia que se viene, comprar todo lo novedoso para la mascota... bueno a mi me encanta eso. Me encantan cuando las viejas copetudas salen a mostrar los perros, en el cerro se ve bastante eso. Por lo general los sábados.

( - ) Y como que esta instalada en el mercado como que es un shop, y no una veterinaria. Pero, bueno no se si es algo negativo.. creo que no tiene ninguna desventaja.

Razones por que no va a la sucursal: a la veterinaria voy una vez cada 30 o 45 días... depende de mi situación financiera. Lo uso como excusa para sacar a caminar a mi perra.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): tienen muchísimos productos, es increíble la variedad, la calidad de lo que he comprado es muy buena... también debe depender de la raza y del tamaño de la mascota... si hablamos de una raza de tamaño grande me imagino que los juguetes no deben durar mucho... por la fuerza del perro... pero yo no he tenido problema.

Evaluación del punto de venta: es lindo... luminoso, una vez subí arriba, por que me pidió que la acompañase.. y se veía re feo... el revoque todo caído, humedades, y un espacio desaprovechado. Arriba es como que tiene el consultorio.

Evaluación de la fuerza de venta: de los empleados que me han atendido, en realidad no tengo quejas, pero no estuvieron encima mió para venderme.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): no lo utilice.

Mejoras o servicios adicionales deseados: no... eh! Por ahí que mejoren el lugar de arriba para aprovecharlo... pero como yo compro accesorios... no se me ocurre que puede ser.

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: y si..me fijo, soy de comprar accesorios pero no muy caros, la comida es un precio intermedio entre las mejores marcas. No he tenido que cambiar la comida por el precio, pero haría lo posible por no cambiársela ya que es un lío que coma otra cosa.

ENTREVISTA N° 9
-----------------

**1. Público Objetivo:**

Actividad / Ocupación: Ing. Civil

Lugar de Residencia: Alto Verde

Composición familiar: Novia.

Tipo de mascota / Raza: tengo un bull terrier y una pecera con 7 pececitos.

Importancia (lugar) / Interés hacia la mascota: son mascotas, nada más que eso.

**2. Proceso de Compra**

Búsqueda de información ¿Cada cuanto compran?: mira lo de mis peces es cíclico, tengo momentos, en que compro comida, agrego peces en la pecera, la limpio, compro adornos... hasta que se mete algún bicho... y se me mueren, son re delicados.

Con el tema de mi perro compro comida... no se cada cuanto... compro una bolsa grande... no he sacado promedio de cuanto me dura. Supongo que debo comprar cada 2 o 3 meses. La información la busco en Internet... y la confirmo en la veterinaria o acuario.

Tipo de compra (Serv. / Pdtos.): alimento para perro y para peces. Adornos para la pecera... peces. Bueno, si a mi perro le necesita vacunas y todo eso, busco asistencia médica.

Donde compra?: Todo lo que es perteneciente a los peces, compro en el acuario del Shopping, en ALEM. El balanceado para mi perro lo compro en ALEM. Y el servicio de médico lo encuentro en SA-NAR en la tejeda.

Evaluación de alternativas (atributos de decisión de compra) / ¿Por qué?:

**Competencia**

Bueno competencia hay mucha... mencionaría en las que he comprado yo..

SA-NAR: donde me atiende a mi mascota, es una clínica veterinaria. Me ha atendido bastante bien, tienen la ficha clínica de mi perro. Por suerte nunca tuve una urgencia, ni tampoco estuvo enfermo.

SHOPPING VILLA CABRERA: creo que es competencia, compro todo lo de mi pecera, hace mucho tiempo... si no encuentro lo que busco ahí me voy a ALEM.

Satisfacción / Insatisfacción post compra: y creo que la satisfacción la tengo cuando me duran mis peces... jejej digo esto por que es común que te vendan peces enfermos. Me ha pasado.

Fidelidad: siempre voy al acuario del shopping, el vendedor me conoce y me da lo mejor. Con el balanceado... como son marcas Premium las encontraras en la mayoría de las veterinarias así que si no hay en una la compro en otra... no me hago mucho problema.

Medio de pago: con tarjeta... siempre.

**3. La empresa ALEM**

Razones de compra en ALEM: por lo peces... y en la forma que tienen expuesto todo y por su variedad.

Ventajas y desventajas percibidas de la empresa (atributos import.)

(+) No hay muchas veterinarias que tengan peces... bueno, sí pero no que te de confianza.

(-) Me parece que no tienen mucho flujo de personas... y eso me da desconfianza.

Razones por que no va a la sucursal: voy... no voy todos los meses. Como te dije es cíclico lo mío, hay veces que voy 2 veces por semana... y después pueden pasar meses que no voy.

Opinión sobre el producto (disponibilidad, calidad, precio): con respecto a lo que he visto cuando voy a la veterinaria ALEM parece que tuvieran de todo. Yo no compro nada en especial para mi perro... salvo algunos huesos grandes para que se entretenga y para que le haga bien a los dientes.

Evaluación del punto de venta: está bien puesto. Limpio y parece que tienen en cuenta las condiciones necesarias de higiene para tener peces a la venta.

Evaluación de la fuerza de venta: no tienen mucha idea... cuando voy a comprar peces.. no me han sabido recomendar.

Servicio entrega a domicilio (tiempo, lugar, forma): nunca utilice ese servicio.

Mejoras o servicios adicionales deseados: no te sabría decir...

Comportamiento de compra frente a variaciones en los precios: la verdad es que soy muy despistado y no me fijo si han aumentado los precios.

### N° 3: Manual: Póliza para mascotas caninas - MAPFRE

#### 1. CONCEPTO

La Póliza para Mascotas es un instrumento de protección que cubre las consecuencias de Accidentes a la Mascota Canina las 24hs., los 365 días del año dentro de la República Argentina, indemnizando fallecimiento por accidente, gastos de Asistencia Veterinaria o sacrificio necesario. Este seguro incluye Robo y Extravío, y estadía en residencia canina.

#### 2. CARACTERISTICAS

##### 2.1 COBERTURAS

Accidente: Un accidente es un hecho ajeno a la voluntad del asegurado, que produce lesiones corporales, de causa fortuita, externa, súbita y violenta. Por esta cobertura se indemniza hasta el límite de la suma asegurada para cada concepto los gastos de asistencia veterinaria y el valor de un cachorro de la misma raza a la del animal asegurado, en caso de robo, muerte o sacrificio necesario.

Sacrificio necesario: Es el realizado por el veterinario para poner fin a un sufrimiento irreversible del animal.

Robo: Apoderamiento ilegítimo por parte de terceros del animal descrito en las Condiciones Particulares, contra la voluntad del Asegurado, mediante actos que impliquen violencia en las cosas o intimidación o violencia en las personas que tenían el animal bajo su custodia, sea que tengan lugar antes del hecho para facilitararlo o en el acto de cometerlo o inmediatamente después para lograr el fin propuesto. Extravío: Pérdida del animal por descuido del asegurado o persona encargada de su custodia. ( Paseadores, Residencias o personal a cargo). Se cubrirán los Gastos inherentes a insertar anuncios en la prensa o radio local.

Estadía en Residencia Canina: Esta cobertura se otorga exclusivamente cuando el tomador de la Póliza sea hospitalizado.

Todas las coberturas son a 1er. Riesgo absoluto

##### 2.2 EXCLUSIONES

Cualquier incidente que ocurra fuera de la Argentina, salvo que la estadía fuera del país no supere los treinta días acumulados en el año, mientras el animal se encuentre temporalmente fuera de Argentina.

Cualquier consecuencia de guerra civil o internacional, invasión, acción de enemigo extranjero, hostilidades (ya sea la guerra declarada o no) , rebelión, revolución, sedición ,insurrección, motín o guerrilla, terrorismo.

Daños producidos o provocados por enfermedades del propio animal asegurado.

Cualquier responsabilidad causada directa o indirectamente por o que contribuya a, por, o que surja de reacción y/o radiación nuclear y/o contaminación radiactiva y/o transmutaciones nucleares.

Secuestro, confiscación, incautación o decomiso u otras decisiones de la autoridad o de quien se la arroge, salvo que la medida se deba al estado del animal asegurado a raíz de un siniestro cubierto.

Meteoritos, maremoto, erupción volcánica, inundación.

Cuando la muerte haya sido provocada dolosamente o por culpa grave del Asegurado (Art. 70 Ley de Seg.) o causada por:

Maltrato o descuido graves producidos dolosamente o con culpa grave del Asegurado, especialmente si no recurrió a asistencia veterinaria, excepto que su conducta no haya influido en la producción del siniestro ni sobre la medida de la prestación del Asegurador (Art. 105 Ley de Seg.)

Epizootia o enfermedades por las que corresponda al Asegurado un derecho o indemnización con recursos publico, aun cuando el derecho se hubiera perdido a consecuencia de una violación de normas sobre policía sanitaria (Art. 100 in "a" Ley de Seg.).

***Además de las arriba indicadas:***

Mala fe del asegurado

Conflictos armados, haya procedido o no declaración oficial de Guerra.

Motines, tumultos populares, terrorismo, rebelión y sedición.

Hechos o actuaciones de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en tiempos de paz.

Inundaciones, erupción volcánica, huracán, tempestad, movimientos sísmicos, desprendimientos, hundimientos o movimientos de tierra y en general, cualquier otro fenómeno de la naturaleza.

Maremoto, meteorito

Reacción y/o radiación nuclear y/o contaminación radiactiva y/o transmutaciones nucleares.

Participación del animal asegurado en apuestas, desafíos o deportes.

Destinarse los animales asegurados a funciones o servicios distintos a los consignados en las Condiciones Particulares

Malos tratos, exceso de trabajo, falta, insuficiencia o mala calidad higiénica de alimentos o cuidados a los animales asegurados, cuando estas circunstancias sean imputables al asegurado.

Siniestros que por su extensión e importancia sean calificados por el Gobierno de Catástrofe o calamidad nacional

Lesiones ya existentes anteriormente a la vigencia del seguro, así como los vicios ocultos y las enfermedades o malformaciones congénitas.

Enfermedades infectocontagiosas, epizooticas, parasitarias o de cualquier tipo, incluidas aquellas transmitidas mediante picaduras o mordeduras de insectos, ácaros, roedores u otros mamíferos.

Envenenamientos e intoxicaciones.

Daños distintos de los descritos en la Cláusula 4.

Las lesiones o enfermedades debidas o derivadas de la edad del animal.

Las intervenciones quirúrgicas de tipo estético como las utilizadas en algunas razas para modelar orejas o rabos, así como la extirpación de uñas.

Cualquier suceso derivado del ejercicio de la caza.

La cesárea o el parto distoico en aquellas razas en las que por sus características anatómicas, los partos requieren siempre asistencia veterinaria, por ejemplo las hembras de la raza Bulldog.

Ocurridos durante o en ocasión del transporte, carga o descarga del animal.

### **2.3 CONDICIONES DE ASEGURABILIDAD**

Animales de especie canina, destinados a compañía o vigilancia. De 3 meses Cumplidos e Inferior a 9 años.

***El animal deberá estar perfectamente identificado por tatuaje en la cara interna del pabellón auricular o en la cara interna del muslo, o por medio de microchip debidamente insertado en el cuerpo del can asegurado.***

***En el supuesto de no contarse con estos requisitos mediante, deberá entregar copia de la ficha del animal certificada por veterinario y fotos del animal***

En ambos casos para que las garantías de esta Póliza tengan efecto los animales deberán haber cumplido y continuar cumpliendo con el calendario de vacunación oficial.

**Excluidos:** Caninos destinados a la caza y con edad inferior a tres meses cumplidos o superior a nueve años cumplidos. En general todo animal no destinado a compañía y/ o vigilancia casera-

#### **Plazo de carencia:**

Las garantías otorgadas bajo esta cobertura no tomarán vigor hasta transcurridos quince días completos a contar desde la fecha de efecto del contrato.

### **2.4 SUMAS ASEGURADAS**

Daños \$1.000

Gastos de Asistencia Veterinaria por accidente, muerte o sacrificio Hasta \$ 1000.-

Robo\* Hasta \$ 1000.-

Extravío \$ 200.-

Sacrificio y eliminación de cadáver por vejez o enfermedad \*\* \$ 200.-

Estancia en residencia canina\*\*\* \$ 300.-

\*Nota: En la Cobertura Daños, el Valor de Animal, se entenderá para caso de robo o muerte y/o sacrificio por accidente, equivaldrá al valor de un cachorro similar al asegurado, con limite en la Suma Asegurada.

\*\* A los efectos de la cobertura de Sacrificio y Eliminación de cadáver por vejez la misma no entrará en vigor hasta que haya transcurrido un año desde la fecha de inclusión del animal en el Seguro.

\*\*\*Con relación a la cobertura de Estadía en Residencia canina la misma se otorga exclusivamente cuando el Tomador sea hospitalizado.

**Gastos de Asistencia veterinaria:** Son los originados por el conjunto de actuaciones realizadas por un veterinario profesional, como consecuencia de un accidente sufrido por el animal asegurado. Se consideran gastos de Asistencia Veterinaria los siguientes:

- 1) Exploraciones iniciales, radiografías, análisis, electrocardiogramas, ecografías.
- 2) Intervenciones quirúrgicas o de otro tipo, anestesia, material quirúrgico, medicamentos, osteosíntesis, prótesis y/o Fibroendoscopia que fuere preciso emplear.
- 3) Cuidados postoperatorios, curas y estancia en la clínica cuando fuera necesario.
- 4) El sacrificio necesario y la destrucción del cadáver.

El resto de las cobertura **Extravió, Sacrificio por vejez o enfermedad y estancia en residencia** son valores fijos establecidos para este tipo de póliza.

## 2.5 VARIACION DE LA SUMA ASEGURADA

La suma asegurada se mantendrá constante hasta que el animal tenga nueve años cumplidos, a partir de ese momento, el valor del animal sufrirá un decremento de un 30% anual sin modificación de la prima pactada al tiempo de la conclusión del contrato.

## 2.6 DURACION Y ALCANCE

ANUAL Renovable automáticamente

## 2.7 MONEDA DEL CONTRATO

Pesos

## 2.8 DECLARACION DE SINIESTROS

El asegurado deberá aportar a la oficina Comercial MAPFRE más Cercana:

Datos del propietario del animal y Número de póliza

Descripción del animal objeto de atención (nombre, raza, número identificador)

Informe del Veterinario cumplimentado por la clínica donde se atendió el animal en el que consten: Fecha de atención en la clínica, Datos de la clínica donde fue atendido el animal, Factura satisfecha por los servicios prestados. Lugar en que se encuentra el animal.

**2.9 COSTO DEL SEGURO:** \$ 129.6 ANUAL

**2.10 FORMA DE PAGO**

A- El pago se podrá realizar contado en Efectivo

B- Hasta 12 cuotas con Tarjeta de Crédito o hasta 6 en Tarjeta de Débito